



Facultad de Posgrados

**La Gestión Empresarial Sostenible como Mecanismo para Disminuir la Huella de
Carbono en la Operación Turística de Campus Adventures.**

**Trabajo de Titulación Presentado en Conformidad con los Requisitos Establecidos
para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, Mención Gestión de
Empresas de Servicios**

Profesor Guía

Roberto Herrera A

Autora

Mónica Riquetti

Año

2023



Facultad de Posgrados

**La Gestión Empresarial Sostenible como Mecanismo para Disminuir la
Huella de Carbono en la Operación Turística de Campus Adventures.**

Autora

Mónica Riquetti

Año

2023

Resumen

La presente investigación buscó, a través de diagnósticos y análisis, establecer una herramienta estratégica basada en la sostenibilidad que sirva para que la operadora Campus Adventures la implemente como parte de su gestión y manejo. Para lograrlo se analizó el entorno, se analizó la actividad de la empresa con lo que se propuso una estrategia sostenible que le permita solventar los puntos críticos de la investigación en los tres ámbitos de la sostenibilidad.

Campus Adventures es una agencia operadora de turismo receptivo que ofrece servicios y productos turísticos diseñados de acuerdo con los requerimientos de cada cliente. Sufrió como muchas empresas, las consecuencias de las decisiones sobre la cuarentena y encierro global por la pandemia del COVID-19, que desató una crisis económica, social, sanitaria mundial. A pesar de que el turismo, en nuestro país, se impulsa y promociona desde el sector público y privado, se ve opacado por otros factores sociales que lo atacan, como la inseguridad y la inestabilidad política. Frente a esto, ¿no sería entonces, la aplicación de una estrategia sostenible, una herramienta para incrementar el flujo turístico específico de Campus Adventures? Podría sonar alentador, no solo por un manejo responsable de los recursos sino por mejorar la calidad de sus servicios y ofrecerlos en un mercado de viajes y turismo tendiente a preferir productos verdes o sostenibles, destreza que se planteó a manera de propuesta para la gestión sostenible de la empresa, en base a la recopilación de información bibliográfica, documental, entrevistas, encuestas, diagnósticos, análisis y otros mecanismos de investigación.

Palabras claves: sostenibilidad, ambiente, turismo, viajes, huella de carbono.

Abstract

Este estudio se desarrolló por la inquietud de la Tour Operadora Campus Adventures de encontrar un objetivo mayor a su Plan de Sostenibilidad. Su preocupación por gestionar los impactos que produce el turismo va más allá del cumplimiento de acciones de su Plan por lo que iniciaron la medición de la huella de carbono. Con esa meta investigamos el entorno en el que se mueve el turismo sostenible en el mundo, luego realizamos un análisis con la empresa sobre su realidad y sus metas. A través de investigación bibliográfica, entrevistas directas y otras herramientas investigativas, este estudio formuló una propuesta que concluye con modificar la forma tradicional de manejar la Sostenibilidad en los negocios turísticos de operación: se propone pasar de un plan de sostenibilidad hacia una gestión empresarial sostenible, es decir una forma de trabajo en donde la sostenibilidad es un valor agregado para el negocio con indicadores que lo demuestran y no una acción desvinculada de los resultados del negocio. Concluimos que, actualmente una empresa no podría considerarse sostenible si no ha emprendido como parte de sus actividades la medición de emisiones de huella de Carbono, su reducción y la compensación.

This study was carried out due to the concern of the Campus Adventures Tour Operator to find a greater objective for its Sustainability actions. Their concern for managing the impacts produced by tourism goes beyond the compliance of their Plan. To achieve their assignment we investigate how sustainable tourism operates in the world, then we carry out an analysis with the company about its reality, goals and externalities. Through bibliographical research, direct

interviews and other investigative tools, this study formulated a proposal that concludes with modifying the traditional way of managing Sustainability in tourist operating businesses: The results of this study propose to move from a Sustainability Plan to a Sustainable Business Management, that is to say, a way of working where Sustainability is an added value for the business with indicators that demonstrate it and not an action unrelated to business results. We conclude that, currently, a company could not be considered sustainable if it has not undertaken the measurement of carbon footprint emissions, their reduction and compensation.

Keywords: sustainability, environment, tourism, carbon footprint, travel.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Resumen.....	III
Abstract.....	IV
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Figuras.....	XI
Índice de Tablas	XII
Índice de Anexos	XIII
Declaración del Profesor Guía.....	XIV
Declaración del Profesor Corrector	XV
Declaración de Autoría de la Estudiante	XVI
Introducción	17
Objetivos	19
General	19
Específicos	19
Justificación.....	19
Antecedentes.....	22
Problemática.....	24
Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	27
Matriz de Congruencia de las Variables	30
Planteamiento Hipotético	32
Capítulo I.....	33
Marco Teórico	33
Sobre el Sector Turístico	33
Desarrollo Sostenible y la Actividad Económica del Turismo	39
Turismo Sostenible y Tendencias Actuales	44
Gestión Empresarial Sostenible de Campus Adventures	50
Reducción de Huella de Carbono.....	52
Beneficios del Programa (Carbono Neutral, 2022)	53
Capítulo II.....	58
Desarrollo de los Resultados	58

Situación Actual de Campus Adventures	58
Cronología de la Empresa	58
Ubicación Geográfica.....	58
Estructura Organizacional.....	59
Situación Actual Económica.....	60
Análisis Situacional.....	62
Análisis F.O.D.A.....	62
Gestión Sostenible.....	62
Análisis del Entorno Estratégico Empresarial PESTEL	66
Económica	66
Social	67
Tecnológico	67
Ecológico.....	68
Legal	69
Compromiso y Política Ambiental.....	70
Política y Procedimientos Basados en la Sostenibilidad	70
Gestión de la Sostenibilidad y Cumplimiento Legal.....	71
Estrategias de Sostenibilidad.....	72
Situación del Mercado (Oferta y Demanda) Actual	73
Líneas de Servicios y Productos Ofertados.....	73
Productos Ofrecidos	73
Servicios	74
Modalidades Actividades Ofrecidas.....	75
Alianzas: Proveedores	75
Demanda.....	76
Clientes	76
Mercado.....	77
Benchmarking Competitivo.....	78
Ventajas Competitivas.....	82
Análisis de Mercadeo	82
Producto.....	82
Precio.....	83
Promoción.....	83
Plaza (Lugar)	84

Personas	85
Proceso.....	88
Evidencia Física.....	89
Catálogo de productos	92
Puntos Críticos	93
Gestión y Operación.....	93
Mercadeo/Demanda	93
Económico.....	93
Neutralidad de Carbono	95
Gestión Sostenible.....	95
Competitividad.....	95
CAPITULO III.....	97
Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial Sostenible	97
Plan de Sostenibilidad Actualizado de Campus Adventures	97
Nuestro Recorrido.....	97
Nuestra Misión de Sostenibilidad.....	98
Nuestra Visión de Sostenibilidad	98
Áreas Prioritarias de Trabajo.....	99
Gestión y Manejo- Políticas	99
Revisión del Plan de Acción	100
Paso 4 Revisar el Plan de Acción	100
Estrategia de Análisis CAME	101
Otras Estrategias Ofensivas para la Operación.....	103
Otras Estrategias Defensivas para la Operación.....	103
Otras Estrategias de Reorientación para la Operación	103
Estrategias de Supervivencia para la Operación.....	104
Resultados de la Estrategia CAME para el Fortalecimiento de CA.....	105
Estrategias en Base a Puntos Críticos.....	105
OBJETIVO 3 Desarrollar una Propuesta de Fortalecimiento a la Gestión Empresarial Sostenible en Base a sus Puntos Críticos.....	106
Título: Propuesta de Fortalecimiento para el Plan de Sostenibilidad de Campus Adventures.....	107
Gestión de Empresarial Sostenible.....	107
Objetivo de la Propuesta	107
General.....	107

Específicos.....	107
Planificación Estratégica Sostenible.....	107
Misión.....	107
Visión	108
Valores Corporativos.....	108
Honestidad	108
Acercándonos a Nuestro Cliente	108
Respeto por el Medio Ambiente	108
Marco Estratégico	112
Objetivo General	112
Estrategia	112
Objetivo Específico 1	112
Acciones	112
Resultados Esperados	112
Propuestas.....	113
Resultado Objetivo 1:.....	113
Metodología de Medición de Huella de Carbono.....	113
Hoja de Ruta Obtención Carbono 0.....	114
Medición de huella de Carbono GHG Protocol.....	115
Objetivo específico 2.....	119
Acciones	119
Resultados Esperados	120
Propuesta	120
Resultado Objetivo 2.....	120
Directrices del Mercadeo Ecológico.....	120
Objetivo específico 3.....	123
Acciones	123
Resultados Esperados	123
Implementación Plan Estratégico de Gestión empresarial Sostenible	124
Actividades	124
Presupuesto Operacional	125
Inserción de resultados en el Plan de Sostenibilidad y POA de CA	125
Indicadores	130
Indicadores de Gestión Gerencial:.....	131

Indicadores Operativos	131
Indicadores de GEI	132
Discusión	133
Conclusiones	138
Recomendaciones	140
Referencias.....	141
Glosario.....	148
Anexos	151
Anexo 1. Política detallada de Campus Adventures publicada.....	151
Anexo 2. Formularios de encuestas y entrevistas	154
Anexo 3. Matrices FODA PESTEL CAME	156
FODA	156
CAME.....	157
PESTEL.....	158
Anexo 4. Detalle del catálogo de productos.....	159
Estructura de la Información Completa en cada Producto	159
Ecuador Mainland Tours	161
Galápagos Cruises	163
Estructura de la Información Completa en cada Producto en Crucero.....	164
Galapagos Land Based	166
Anexo 5. Matriz POA 2023.....	168

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1 Importancia de la sostenibilidad entre los viajeros.....	23
Figura 2 Esquema Metodológico de investigación.....	29
Figura 3 Principales motivos de viaje a Ecuador para extranjeros	35
Figura 4 Porcentaje de cambio en Catastro Turístico del Ecuador	36
Figura 5 Ventas de la industria turística años 2019-2023.....	38
Figura 6 Ventas de la industria turística	38
Figura 7 Objetivos de Desarrollo Sostenible	40
Figura 8 Promedio alcanzado de los ODS de Ecuador	43
Figura 9 Relación del turismo y el cambio climático	54
Figura 10 Emisiones de gases escenarios trazados acorde al modelo Ecuador	56
Figura 11 Organigrama Actual Campus Adventures.....	59
Figura 12 Logotipo a color	89
Figura 13 Fotografía de clientes	90
Figura 14 Sellos de Sostenibilidad.....	91
Figura 15 Muestra de la visualización del catálogo de productos	92
Figura 16 Análisis de los Puntos Críticos	94
Figura 17 Cantidad de acciones por área estratégica	99
Figura 18 Propuesta de Gestión Empresarial Sostenible	106
Figura 19 Sistema Ambiental Campus Adventures	110
Figura 20 Flujo del proceso guía de la operación turística de CA.....	111
Figura 21 Uso de la herramienta transport tool	116
Figura 22 Diagrama de Grant con las actividades de la propuesta de mejora	125
Figura 23 Presupuesto operativo para la implementación de las acciones	127
Figura 24 Actualización del Plan de Sostenibilidad	129
Figura 25 Modelos en los factores económicos, ambientales y sociales	136

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1 Metodología para esta Investigación	28
Tabla 2 Matriz de congruencia del tema de investigación.....	31
Tabla 3 Tamaño (en porcentaje) de las empresas turísticas del Ecuador por año	36
Tabla 4 Indicadores del Ecuador monitoreados por la OMT.....	42
Tabla 5 Sellos internacionales de turismo sostenible	49
Tabla 6 Estrategias encaminadas al cumplimiento de ODS en el plan de sostenibilidad.....	51
Tabla 7 Ejes de la Contribución Determinada a Nivel Nacional del Ecuador.....	56
Tabla 8 Análisis FODA de Campus Adventures	62
Tabla 9 Síntesis de las estrategias y acciones de CA.....	72
Tabla 10 Síntesis de productos turísticos publicados	74
Tabla 11 Análisis de la competencia directa.....	79
Tabla 12 Resumen de la actividad general	91
Tabla 13 Seguimiento del Plan de Sostenibilidad actual	100
Tabla 14 Estrategia de análisis CAME	101
Tabla 15 Emisiones de acuerdo con los factores GHG.....	115
Tabla 16 Datos de la base de datos de encargados	117
Tabla 17 matriz de proveedores sostenibles	118
Tabla 18 Evaluación de servicio turístico.....	119

Índice de Anexos

Anexo N.	pag. ref. N.
Anexo 1. Política detallada de Campus Adventures publicada	70
Anexo 2. Formularios de encuestas y entrevistas	75
Anexo 3. Matrices FODA PESTEL CAME	61, 65, 99
Anexo 4. Detalle del catálogo de productos	90
Anexo 5. Matriz POA 2023	124

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo “La Gestión Empresarial Sostenible como mecanismo para disminuir la huella de carbono en la operación turística de Campus Adventures”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Mónica Riquetti Carrasco en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, **La gestión empresarial sostenible como mecanismo para disminuir la huella de carbono en la operación turística de Campus Adventures**, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

Declaración de Autoría de la Estudiante

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes". ("EJECUCIÓN DEL SILENCIO ADMINISTRATIVO - UDLA")

Mónica Riquetti Carrasco
C.I.: 0103384517

Introducción

La presente investigación desarrolló una herramienta estratégica de sostenibilidad como una innovación al plan de sostenibilidad actual de la empresa sirva para que la operadora Campus Adventures implemente como parte de su gestión y manejo. La sostenibilidad se basa en equilibrar tres enfoques: económico, social y ambiental, de tal manera que permita a una empresa mantenerse en el tiempo. Para lograrlo se realizó una radiografía de la empresa y analizó el entorno en el que se desenvuelve, para proponer una estrategia sostenible que le permita solventar los puntos críticos de la investigación en los tres ámbitos mencionados.

Campus Adventures es una agencia operadora de turismo receptivo que ofrece servicios y productos turísticos diseñados de acuerdo con los requerimientos de cada cliente. Sufrió como muchas empresas, las consecuencias de las decisiones sobre la cuarentena y encierro global por la pandemia del COVID-19, que desató una crisis económica, social, sanitaria mundial. A pesar de que el turismo, en nuestro país, se impulsa desde el sector público y privado, numerosos factores externos lo desestabilizan como la inseguridad, la inestabilidad política y la pérdida de recursos naturales y manifestaciones culturales. Frente a esto, ¿no sería entonces, la aplicación de una estrategia sostenible, una herramienta para incrementar el flujo turístico específico de Campus Adventures? Podría sonar alentador, no solo por un manejo responsable de los recursos sino por mejorar la calidad de sus servicios y ofrecerlos en un mercado de viajes y turismo tendiente a preferir productos verdes o sostenibles, destreza que se planteó a manera de propuesta para la gestión sostenible de la empresa, en base a la retroalimentación que se obtuvo de la recopilación de información bibliográfica, documental, entrevistas, encuestas, diagnósticos, análisis y otros mecanismos estratégicos.

Entre los hallazgos se destaca, el transporte como la actividad que mayores emisiones de gases produce. Por ejemplo, cruceros (transporte marítimo en las Islas Galápagos), la reducción

de huella de carbono se manifestó fundamental a la hora de transformar o compensar en la empresa que busca la sostenibilidad.

El 55% de proveedores de CA no han implementado algún tipo de gestión sostenible o ambiental y el 44% involucran algún tipo de acción vinculada al factor ambiental. De las encuestas realizadas en clientes de las empresas turísticas a viajeros en el mundo, la propensión para viajar buscando experiencias memorables en destinos que valoren el medio ambiente coincide con las respuestas obtenidas a expertos en sostenibilidad y turismo, en que el 93% indicaron que la decisión de viaje de los turistas está influenciada cuando las empresas cuentan con una certificación de sostenibilidad y de ellos, el 21% condicionaron esa influencia a otras variables. Aunque esa influencia no se manifestó como determinante, si se reflejó como una oportunidad de conversión de ventas, mejora de flujo de clientes y por lo tanto que la empresa se mantenga en el tiempo.

Los expertos entrevistados aseguraron que la comunicación de esos esfuerzos alineados a los resultados obtenidos de una visión y gestión sostenible debe ser precisa, oportuna, clara y permanente entre sus clientes, proveedores, actores y aliados.

La primera clave es incorporar como estrategia empresarial las acciones de sostenibilidad y evitar así que se convierta en un objetivo aislado; el 2do lugar entre las 5 claves: la comunicación de esas acciones y sus resultados. Los siguientes puestos ocuparon aspectos relacionadas con: gestión, liderazgo, cooperación; evaluación, medición, monitoreo y seguimiento, que estaría inmersa en la medición de huella de carbono; y, finalmente, la calidad y competitividad, aspectos sociales o de comunidad, y la rentabilidad y economía circular.

Todos los indicios apuntan a que los destinos más comprometidos con la sostenibilidad son en particular los más rentables, los turistas apuestan cada vez más por los destinos que velen por la protección del medioambiente, la justicia social y la defensa de las tradiciones. Los turistas

cada vez más apuestan por destinos con costumbres genuinas, que muestren el folclore y el modo de vivir de sus habitantes.

Objetivos

General

Analizar la gestión empresarial sostenible como mecanismo para disminuir la huella de carbono en la operación turística de Campus Adventures

Específicos

1. Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa tour operadora Campus Adventures.
2. Evaluar el entorno interno y externo de la empresa con énfasis en gestión empresarial
3. Desarrollar una propuesta de fortalecimiento la gestión empresarial sostenible en base a sus puntos críticos.

Justificación

La pérdida de biodiversidad es uno de los efectos potenciales y reales consecuencia del calentamiento global, con una afectación directa a los destinos que dependen del turismo de naturaleza o se especializan en ecoturismo. Según el primer reporte de mediciones en el 2008 por el estudio publicado de la Organización Meteorológica Mundial, (United Nations Development Programme, United Nations World Travel Organization, 2008) los viajes y turismo producen cerca del 5% de las emisiones de efecto invernadero en el mundo, principalmente debido al transporte: aéreo, terrestre y marítimo y el último reporte emisiones de CO₂ del sector turístico relacionadas al transporte-modelación de resultados (2019) de la OMT y el Foro Internacional de Transporte, se estima que las emisiones de CO₂ del sector turístico correspondientes al transporte aumentarán en un 103% de 2005 a 2030 debido a la creciente demanda, retando a la

meta sector turístico de alcanzar los objetivos del Acuerdo de París¹ (Organización Mundial del Turismo y Foro Internacional de Transporte, 2020). El sector de transporte ya ha tomado medidas por la creciente tendencia en viajeros responsables que prefieren servicios turísticos sostenibles, tal como lo asegura el WTTC (World Travel & Tourism Council) en su reporte del 2022: “...El 69% de los turistas buscan activamente opciones de viaje en esta modalidad...”, (World Travel & Tourism Council, enero 2023).

La sostenibilidad es un elemento clave de la agenda de viajes con turistas deseosos de reducir su huella de carbono y apoyar el turismo sostenible. Se estima que las ventas de paquetes vacacionales en 2022 aumentaron un 75 % en comparación con el año anterior...” (World Travel & Tourism Council, enero 2023); pero no es común medir sus impactos. Se hace indispensable medir, monitorear y garantizar que las operaciones responsables y social-ambientalmente amigables sean auténticas y se mantengan así. Ya que el turismo es una actividad en constante cambio responde, como actividad comercial, a los intereses, tendencias y exigencias de un mercado dinámico, cambiante, versátil y debido a la globalización, con más razón, el turismo, debe adaptarse al ritmo del avance y desarrollo mundial actual donde, de acuerdo al estudio de la WTTC (World Travel & Tourism Council, 2021), el 69% de los viajeros entrevistados, esperan que la industria de viajes ofrezca opciones de viaje más sostenible (cuya tendencia se visualiza claramente en la figura 1), especialmente a la tecnología en comunicación e innovación se refiere, innovación que también incluye lo ecológico-ambiental que se impone como elemento clave de la agenda de viajes, (como lo demuestra el análisis que el mismo WTTC realiza en el trade de viajes confirmando que el 42% de las empresas de viajes y turismo analizadas en el 2021

¹ *Tratado internacional legalmente vinculante del 4 de noviembre de 2016, firmado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21), en París, por 194 partes. El Acuerdo incluye compromisos de todos los países para reducir sus emisiones y colaborar a fin de adaptarse a los impactos del cambio climático.*

anunciaron públicamente objetivos climáticos (World Travel & Tourism Council, 2021) con turistas deseosos de reducir su huella de carbono y comprar turismo sostenible.

Antecedentes

El Turismo es una actividad productiva muy compleja debido a los cambios constantes en la oferta y a su alta sensibilidad hacia cambios externos a su control. Estos cambios pueden ser políticos, económicos, naturales y sociales. Además, la demanda turística es muy volátil y los viajeros buscan constantemente sitios de visita nuevos. La lealtad del cliente en muy pocas ocasiones se produce para los destinos, por lo tanto, las Organizaciones de Gestión de Destino (OGD) y los proveedores de oferta turística deben buscar permanentemente clientes nuevos y encontrar mecanismos que permita a dicho cliente, inclinarse por un producto con valor diferenciador real.

La tecnología agrega un ingrediente complejo en los viajes y turismo ya que las ofertas de servicios y organización de viajes son accesibles de manera directa sin intermediarios. Esta facilidad para el consumidor final, en ocasiones es contraproducente ya que los viajes autoorganizados, conocidos como FIT's por sus siglas en inglés (Free Independent Travelers) eliminan algunos servicios turísticos como la guía y esta modalidad. Para algunos destinos con cualidades naturales o culturales delicadas y sin un control del acceso a sus atractivos, la visita puede ser perjudicial por la sobrecarga en los sitios de visita, tráfico de especies, abuso de recursos culturales, y peor aún con el peligro de ser vistos como sitios para actividades ilícitas y abusivas hacia niños, niñas y adolescentes. En la otra cara de la moneda, la tecnología y el acceso a destinos y viajes a través de OTAS (Online Travel Agencies) ha abierto a la promoción internacional a pequeños sitios y negocios. También las OTAS marcan tendencias para el viajero, siendo una de ellas la diferenciación por sostenibilidad.

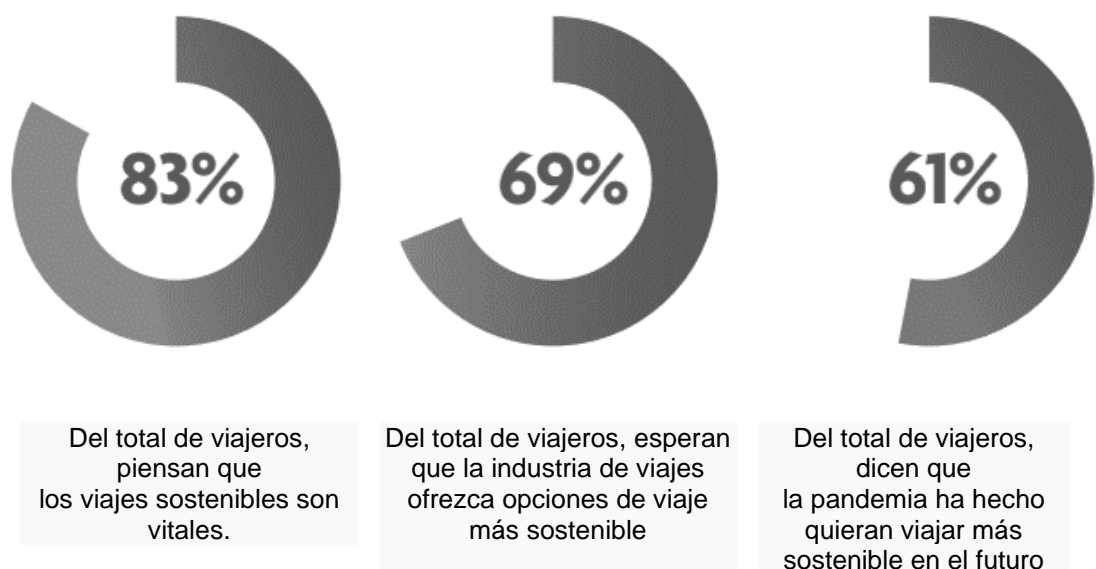
Si bien el manejo de un turismo sostenible es una tendencia que tiene más de 20 años. En la última década, o menos, esto se ha convertido en una necesidad para ser competitivos. El inminente cambio climático y el alto volumen de emisiones por el tráfico aéreo puso en la mira al turismo como una actividad contaminante, irónicamente conocida como “industria sin

chimeneas”. Es así que, desde hace pocos años, la huella de carbono en los viajes se mide en las rutas aéreas y se ha iniciado la medición total de los servicios del itinerario de viaje.

Con lo expuesto, se identifica que la problemática turística actual en Ecuador y en sus empresas de tour operación se concentra en cómo cambiar la operación turística para que tenga mejores niveles de sostenibilidad, respondiendo a tendencias actuales de viaje, que se visualizan en la figura 1, con respecto al turismo sostenible, como un acto de responsabilidad y también como una herramienta de supervivencia del negocio a mediano plazo.

Figura 1

Importancia de la sostenibilidad entre los viajeros



Nota. Reproducido, adaptado y traducido de Relevance of sustainability among global travelers, Impulsando la acción climática: una hoja de ruta para viajes y turismo (World Travel & Tourism Council, 2021).

Problemática

CAMPUS ADVENTURES (CA) es una agencia tour operadora ecuatoriana fundada en 1999. Es una pequeña empresa (MiPymes) establecida en el Distrito Metropolitano de Quito que se especializa en viajes diseñados de acuerdo a la solicitud del cliente; el cliente (buyer persona) se perfila como un hombre o mujer, adulto, europeo, con interés en lugares naturales y activos (buscan realizar actividades dinámicas); y principalmente a destinos de naturaleza y actividades al aire libre, con capacidad económica alta, nivel de educación al menos universitario y viajeros constantes.

Desde su inicio, la empresa Campus Adventures ha trabajado con criterios y requisitos de sostenibilidad, de manera que sus proveedores y clientes comparten esta filosofía de trabajo. Desde hace tres años la empresa participa activamente en programas que reconocen las acciones de sostenibilidad turística y responsabilidad social; como: Tourcert, Travel Life y Distintivo Q.

El problema identificado se enfoca en el ámbito ambiental de la sostenibilidad ya que las acciones de sostenibilidad turística se manejan como un plan o programa desligado de la gestión empresarial por lo tanto no incide en la estructura de la empresa y tampoco abordan directamente la disminución de la huella de carbono como un indicador imprescindible de su operación sostenible.

La falta de acciones reales en la gestión empresarial tendientes a un funcionamiento sostenible se puede vislumbrar en una encuesta llevada a cabo en 21 empresas de alojamiento y Alimentos y Bebidas, participantes en el Programa Score Hoco Noroccidente de Pichincha² (CAPTUR-P, 2022), que operan en un destino de naturaleza y cuentan con turistas del perfil y comportamiento similar a los que compran con Campus Adventures, en el que se concluye que:

- El 52% de las empresas participan en proyectos de sostenibilidad fuera de su empresa.

² Programa ejecutado por el Ministerio de Turismo y la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, CAPTUR, que tiene como objetivo fortalecer, incrementar y mejorar la productividad y competitividad de los negocios turísticos. 2023.

- Se destaca que el 89% de las empresas utilizan productos orgánicos o no nocivos para el ambiente para el cuidado de sus jardines, mientras que el 94% promueve la conservación de sitios naturales (como acciones aisladas)
- La gestión social no está presente en las empresas; sin embargo, si tiene acciones que los ligan a la comunidad y utilizan servicios locales.

Sin embargo, el 72% de esas empresas no cuentan con un plan de sostenibilidad, ni políticas o planes.

A pesar del eminente esfuerzo de algunas operadoras como Campus Adventures que busca mantenerse en el tiempo con una estrategia sostenible, mantener un sistema ambiental, parte de su gestión, no está todavía asumida en el medio turístico por otras empresas como por ejemplo en el sector de alojamiento que son los principales proveedores de servicios. Así se ha demostrado en una encuesta realizada por la agencia operadora a sus 75 proveedores de alojamiento en la que preguntó sobre las acciones de sostenibilidad que realizan, de las respuestas obtenidas, el 88.89% contestaron que cuentan con acciones de sostenibilidad y el 62.5% no han aplicado ningún programa de certificación de sostenibilidad o de medición de huella de carbono.

Cuantitativamente se sustenta este problema en la sostenibilidad ambiental de la empresa ya que los viajes y turismo producen cerca del 5% de las emisiones de efecto invernadero en el mundo, según el primer reporte de mediciones en el 2008 que consta en el estudio de la Organización Meteorológica Mundial, (United Nations Development Programme, United Nations World Travel Organization, 2008), porcentaje que para el 2013, incrementó a 8% según el estudio de Nature Climate Change, publicado en mayo del 2018 (Lenzen, 2018, pág. 8).

El movimiento de pasajeros por vía terrestre se utiliza en la operación turística de Ecuador, su principal medio de transporte, con vehículos con motores a diésel de poca calidad y alta contaminación cuyas emisiones no se contabilizan en los planes de sostenibilidad turística. En ese mismo sentido, el principal destino turístico de Ecuador es el archipiélago de las Islas

Galápagos a cuyos sitios de visita se accede por vía marítima; siendo esta otra actividad con una importante cantidad de emisiones a la atmósfera por combustible; según datos recolectados por la Cámara de Turismo de Galápagos CAPTURGAL, en el 2021 se estimaba un consumo de 20.661 galones de diésel por semana para 6 barcos de pasajeros en modalidad tour crucero navegable con capacidad sumada de 274 pasajeros. El porcentaje que representa el costo de combustible en la operación de embarcaciones de 90 pasajeros es del 15.5%, mientras que para embarcaciones de 16 pasajero el costo operativo sube a más del doble 39.5%.

De manera que los impactos indirectos para una operación sostenible en la empresa de Tour Operación como CA están muy ligados a la operación por destino turístico. La ausencia de una operación sostenible visible también se identifica como un problema de competitividad para la operación turística. Las touroperadoras no manejan venta directa al cliente final sino a través de tour operadores internacionales, por lo tanto, es más difícil llegar al consumidor con la información de sostenibilidad; ya que esto se realiza a través del intermediario.

Por ende, la información debe transmitirse con claridad en el B2B y se espera que éstos lo hagan con los usuarios finales (es decir con los turistas). Campus Adventures no realiza un sondeo de satisfacción al pasajero. La retroalimentación se recibe usualmente a través de la agencia internacional, o algún comentario por parte del pasajero al guía del grupo. Según la entrevista mantenida con la gerente de CA, el 100% de sus clientes tour operadores internacionales esperan que la empresa maneje una operación turística sostenible, aunque aún no es una cláusula contractual, lo será en poco tiempo. En la opinión de expertos en sostenibilidad y turismo, cuando las empresas cuentan con una certificación de sostenibilidad sí influiría en la decisión de viaje de los turistas, con un 71% de respuestas positivas frente a un 7% que aseguran que no es un factor decisivo y un 22% de las respuestas son condicionantes o dependen de otras variables, por ejemplo a veces, pero no siempre es así.

Metodología, Técnicas e Instrumentos

La metodología seleccionada para esta investigación es la de clasificación mixta de Hernández-Sampieri & Mendoza (2018): “la investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio”, (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, pág. 30), así como se muestra en la tabla 1 y en el esquema metodológico de la figura 2 en la que se aprecia la combinación de metodologías y la técnicas e instrumentos disponibles para la investigación.

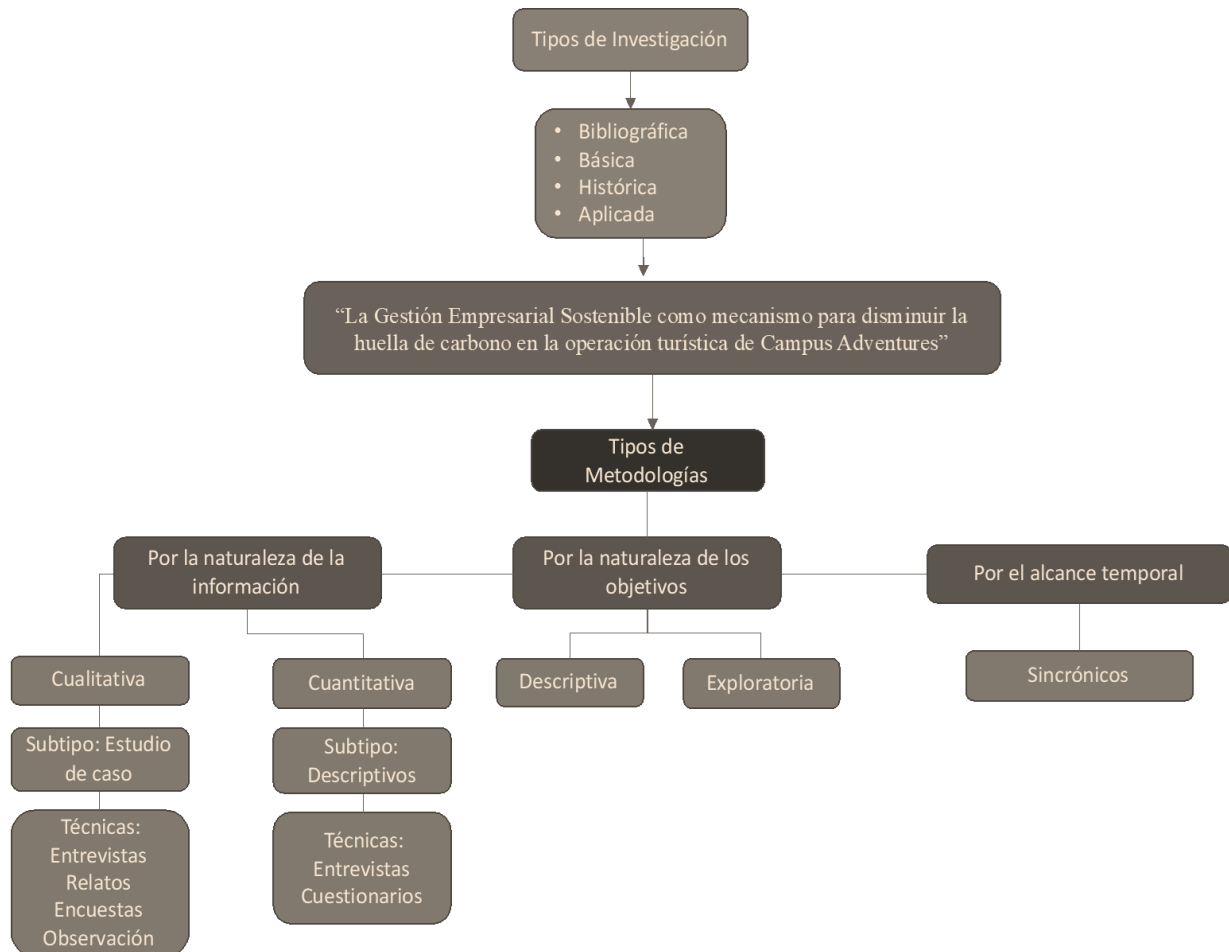
Tabla 1

Metodología para esta Investigación

OBJETIVO	METODOLOGÍA / METODO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa Tour Operadora Campus Adventures	Descriptiva Exploratoria	<p>Cualitativa</p> <p>(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)</p> <p>(Fahey & Narayanan, 1986)</p> <p>(Posso, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios: Entrevistas • Análisis de contenido, Estudios de caso (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) • Análisis Situacional <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal • Observación • Registros Informes y reportes de la empresa • Documentos, registros y bibliografía específica • Fuentes abiertas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) • PESTEL • FODA • CAME (Fahey & Narayanan, 1986) (Sanchez Huerta, 2020) • Benchmarking (Economía y Empresa en 50 minutos, 2016) • Encuesta Auto administrada por correo electrónico
Evaluar el entorno de la empresa con énfasis en gestión empresarial	Descriptiva Exploratoria	<p>Mixta</p> <p>(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario: encuestas • Análisis de contenido • Cuestionario Entrevista • Datos secundarios (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal o por video llamada • Fuentes abiertas • Observación • Informes y reportes de expertos de la industria (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)
Desarrollar una propuesta que fortalezca la Gestión Empresarial Sostenible	Descriptiva Exploratoria	<p>Cualitativa</p> <p>(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Datos secundarios • Análisis de contenido (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) <ul style="list-style-type: none"> • Informes y reportes de la empresa • Grupo Focal • Fuentes abiertas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

Figura 2

Esquema Metodológico de investigación para analizar la gestión empresarial sostenible como mecanismo para disminuir la huella de carbono en la operación turística de Campus Adventures



Nota. Basado en Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) y Posso, M. (2013). "Proyectos, Tesis y marco lógico Planes e informes de investigación."

Las metodologías, técnicas e instrumentos descritos, fueron interpretados cualitativamente, así como la discusión y presentación de resultados se basó en datos cuantitativos obtenidos, en base a lo sugerido por Prieto (Pimienta Prieto, 2018, pág. 96).

Para lograr el Objetivo 1 que consiste en “Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa tour operadora Campus Adventures” se realizó una investigación bibliográfica y documental que nos permitió entender los orígenes de la empresa y de sus criterios de un turismo

sostenible, para continuar con la aplicación de metodologías cualitativas, con técnicas de entrevistas y encuestas disponibles; además se empleó un análisis FODA de Thompson, con un diagnóstico CAME y también según lo sugiere y aplica David Sánchez (Sanchez Huerta, 2020).

Para avanzar en el segundo objetivo planteado “Evaluar el entorno de la empresa con énfasis en gestión empresarial y las acciones de sostenibilidad en la operación del servicio turístico”, recurrimos a la metodología cualitativa con la herramienta matriz PEST de los autores Liam Fahey y V.K. Narayanan con la variante de dos ámbitos más ecológico y legal para convertirla en un análisis PESTEL, aplicada según la serie de gestión y marketing de la editorial de economía y empresa, 50minutos (50minutos, 2016). Las técnicas que utilizamos fueron entrevistas a profundidad y grupo focal con el personal de la empresa.

El tercer objetivo “Desarrollar una propuesta que fortalezca la gestión empresarial sostenible que permita disminuir la huella de carbono de la operación turística” fue abordado en la fase de investigación con metodología bibliográfica y directa.

Matriz de Congruencia de las Variables

A continuación, se presenta, en la tabla 2, una matriz de congruencia, en donde se describe el título de la investigación, sus variables, el problema, objetivos y metodología que se llevó a cabo, bajo sugerencias acogidas en (Pedraza Rendón, 2001).

Planteamiento Hipotético

Con la metodología aplicada, técnicas e instrumentos, se planteó la hipótesis de si una empresa con un plan de sostenibilidad integrado a su gestión empresarial tiene una herramienta que le proporciona acciones que aportan para una disminución en su huella de carbono; sin embargo una gestión sostenible en las empresas podría ocupar un nivel de plan o acciones desligadas del modelo de gestión empresarial con lo que su implementación no se afianza en la operación ni en la cultura organizacional siendo este último enunciado “cultura organizacional” un indicador de gestión sostenible, ya que si no existe una cultura sostenible en los empleados y líderes será difícil encontrar resultados empresariales. Por último, cómo una gestión sostenible influye en las estrategias de marketing y ventas, tomando en cuenta que los esfuerzos de las empresas pueden ser invisibles sin una buena comunicación y si en sus productos no se incluye desde el diseño la variable sostenibilidad.

Capítulo I

Marco Teórico

Sobre el Sector Turístico

“Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos” (UNWTO, s.f., pág. T).

La actividad turística pertenece a la economía terciaria o de servicios, y su importancia como actividad productiva fue patente durante los años 2020 y 2021 cuando debido a la pandemia COVID-19, el movimiento de personas se restringió en casi todos los países del mundo. En diciembre 2020, la OMT publicaba la cifra de pérdidas por 935.000 millones de dólares estadounidenses en ingresos por exportaciones del turismo internacional.

Para ilustrar la situación internacional, la transportación aérea fue la actividad más perjudicada durante pandemia COVID-19 y es un indicador objetivo de cómo la economía ligada al turismo fue golpeada severamente. Según un análisis de la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO por sus siglas en inglés) compilada en el reporte “How Covid-19 is changing the world” a Statistical Perspective. Volume III”, en el año 2020 el tráfico de pasajeros disminuyó en un 60% frente al año 2019; es decir retrocedió a niveles de movimiento del año 2003. Las pérdidas económicas mundiales de la industria de aviación, tal como lo reportó el Committee for the Coordination of Statistical Activities en el 2021 (Committee for the Coordination of Statistical Activities, 2021), se estimaron en 370 billones de dólares.

Según las estadísticas publicadas por la Organización Mundial de Turismo -OMT- en el 2019, el año previo a la pandemia, las cifras totales del movimiento turístico alcanzaron los 1.465 millones de llegadas internacionales, el número de llegadas más alto desde el año 2010. A partir de ese evento, la actividad turística internacional ha iniciado una lenta recuperación y al año

2020, las cifras de llegadas internacionales ascendieron a 962.80 millones; aún un 34% por debajo de la cifra prepandemia (UNWTO, 2023).

En cuanto a empleo, el sector turístico es relevante por la derrama económica amplia e incluyente. El aporte del turismo a las exportaciones totales para América Latina, antes de la crisis, fue del 10% y el 10% del PIB de la región, cifra que también se registra a nivel mundial, de acuerdo con Zurab Pololikashvili, secretario general de la Organización Mundial de Turismo, para la ITF (Organización Mundial del Turismo y Foro Internacional de Transporte, 2020).

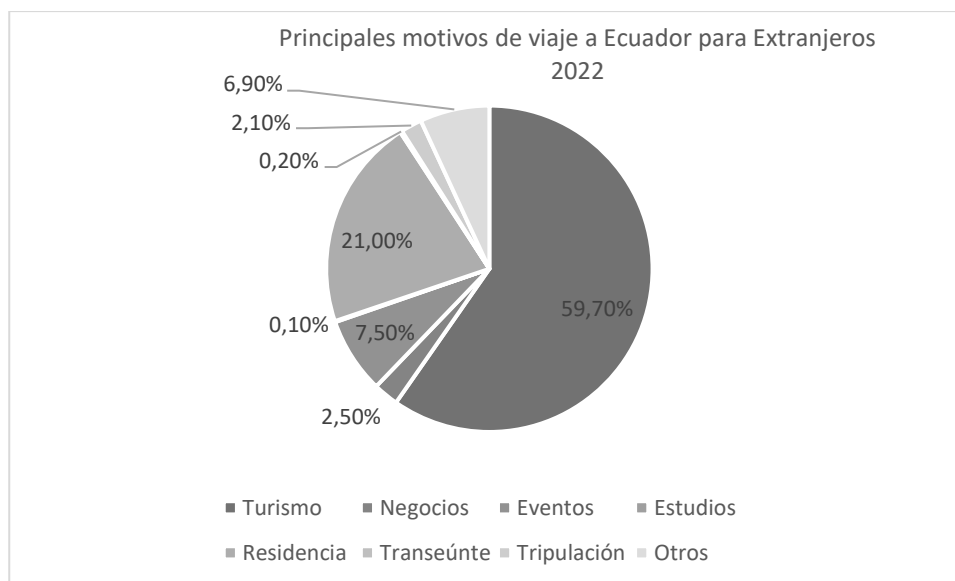
Sin embargo, las actividades que componen el sector turístico, alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, intermediación y agenciamiento y diversión/entretenimiento son particularmente vulnerables a factores externos; y por esta razón, durante la crisis COVID-19, mientras el promedio de pérdida de empleos en América Latina y el Caribe en el segundo semestre del año 2020 fue del 24.8%, la pérdida en hoteles y restaurantes fue del 44.7% en el mismo periodo (Quicaña, 2021).

El turismo en Ecuador ha estado caracterizado por una dependencia muy alta del turismo receptivo, es decir llegadas internacionales de visitantes no residentes; siendo los principales mercados emisores Estados Unidos, Colombia, Perú y España que totalizan el 59% de llegadas; de ellos Estados Unidos es el principal emisor con el 35.5% de participación.

En el año 2022, se registraron 1'214.000 llegadas internacionales de extranjeros que representó un incremento del 106% sobre el año 2021. Más importante aún, la motivación principal de viaje para los 725.000 extranjeros que ingresaron a Ecuador en el año 2021 fue realizar actividades turísticas como se aprecia en la figura 3 a continuación:

Figura 3

Principales motivos de viaje a Ecuador para extranjeros. Año 2022

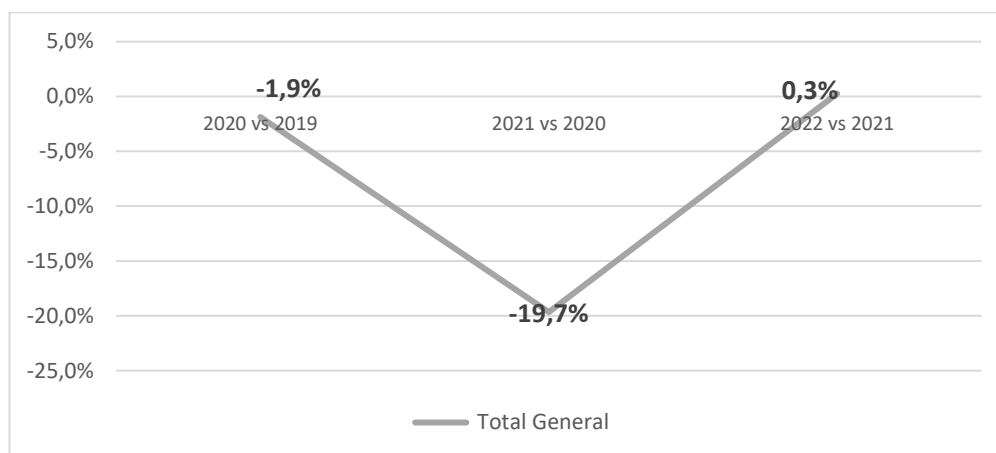


Nota. Adaptado del (INEC, 2022) Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales.

Con el cierre de fronteras y las restricciones para el movimiento de personas impuestas por los países emisores de turismo la crisis turística ocasionada por la pandemia se reflejó en una caída importante en el PIB turístico que bajó de 2% en el año 2019 a 1.2% en el año 2021 según datos del visualizador turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2020). Los establecimientos turísticos que cerraron sus operaciones en 2021 representaron el 19,7 % de disminución del catastro turístico nacional respecto al año anterior, como se observa en la figura 4 y aún no se ha recuperado. Sin embargo, es prudente mencionar que han existido cambios en los procedimientos de registro de los establecimientos turísticos que podría influir en el número de establecimientos inscritos en el catastro nacional, como se visualiza en el porcentaje de variación en la figura 4 y del tamaño en la tabla 3.

Figura 4

Porcentaje de cambio en Catastro Turístico del Ecuador.



Nota. Adaptado del visualizador turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador, 2020

En el mismo sentido, para comprender al sector turístico empresarial del Ecuador, es pertinente saber que el 99.6% de los negocios son MiPymes, tal y como concluyen los datos de la tabla 3.

Tabla 3

Tamaño (en porcentaje) de las empresas turísticas del Ecuador por año.

Tamaño	2019	2020	2021	2022
Micro	89.32%	88.74%	87.78%	88.92%
Pequeña	10.25%	10.83%	11.72%	10.68%
Mediana	0.36%	0.39%	0.46%	0.37%
Grande	0.04%	0.04%	0.05%	0.03%

De acuerdo a la información presentada por el Ministerio de Turismo del Ecuador, a través de la dirección de información turística y análisis económico de la subsecretaría de desarrollo turístico, en su publicación: Presentación mensual información del sector turístico junio 2023, en base a datos del Banco Central del Ecuador, a junio 2023, el resultado económico

del sector turístico ocupaba la tercera posición en las exportaciones no petroleras del país, después del camarón y banano que ocupaban el primer y segundo puesto respectivamente; y es que el ingreso por divisas turísticas ha subido un 70% entre el año 2021 y 2022. La recuperación del sector turístico en Ecuador ha sido analizada por GEOMarket en base a los datos del Sistema de Rentas Internas (SRI) y donde según los resultados del primer semestre de 2023, las ventas de la industria suben el 8.9% (146.5 millones) con respecto al 2019. Es decir, con niveles superiores al 2019 o prepandemia. Sin embargo, Arteta (2023) en su reporte, indica que los sectores de alojamiento y alimentos y bebidas aún se mantienen con valores inferiores a 2019. La figura 5 indica que, a junio 2023, el sector de agencias de viajes y tour operadores habían superado sus ventas y tuvieron un crecimiento del 11,4% frente al año 2019. Esto es alentador si comparamos con la figura 6 del mismo análisis GEOMarket que muestra que en febrero de este año el subsector presentaba un decrecimiento -1.8%. Una explicación a este fenómeno podría estar relacionada con la nota técnica del reporte que aclara *“el importante incremento de ventas en junio se debe a que muchos establecimientos declaran sus ventas semestralmente al SRI”*, (Arteta Crespo, febrero 2022, pág. 2) dato que debe ser tomado en consideración para el análisis de los resultados.

Figura 5

Ventas de la industria turística años 2019-2023.

GEOMarket		VENTAS INDUSTRIA TURÍSTICA (miles USD)				
Actividad Económica (CIU)	ene-jun 2019	ene-jun 2022	ene-jun 2023	% Variación 2019-2022	% Variación 2019-2023	
Alojamientos (*)	221.640	173.776	202.184	-21,6%	-8,8%	↓
Restaurantes y cafeterías (incluye comida rápida (**))	979.646	991.212	1.090.524	1,2%	11,3%	↑
Bares y Discotecas	16.534	11.146	12.254	-32,6%	-25,9%	↓
Agencia de Viaje y Tour operadores (***)	166.953	155.965	186.043	-6,6%	11,4%	↑
Transporte aéreo de pasajeros	427.123	364.827	467.400	-14,6%	9,4%	↑
TOTAL	1.811.896	1.696.926	1.958.404	-6,3%	8,1%	

(*) Se excluye moteles (**) Se excluye las actividades de catering
 (***) Se excluye actividades de guías porque ya están en las ventas de Tour operadores

Fuente: SRI Elaborado: GEOMarket C Arteta - agosto 2023

Nota. Reproducido de Arteta, C. (Ventas de la Industria Turística [linkedin] [Diapositiva de PowerPoint], febrero 2022)

Figura 6

Ventas de la industria turística años 2019-2023 sectores agencias de viaje y tour operadores, febrero 2023.

GEOMarket		VENTAS INDUSTRIA TURÍSTICA (miles USD)				
Actividad Económica (CIU)	ene-abr 2019	ene-abr 2022	ene-abr 2023	% Variación 2019-2022	% Variación 2019-2023	
Agencia de Viaje y Tour operadores (***)	109.107	93.980	107.138	-13,9%	-1,8%	↕

↕ En el periodo ene-abr 2023, las ventas de la industria son similares a 2019. Es decir, la industria recupera los niveles de venta de prepandemia.

↕ Las ventas de: (i) Restaurantes y cafeterías; (ii) y Agencias de viaje y tour operadores, son similares a los de prepandemia.

Nota. Reproducido y adaptado de Arteta, C. 2023. (Boletín Ventas de la Industria Turística 2019 a 2023).

Desarrollo Sostenible y la Actividad Económica del Turismo

Para enmarcar la presente investigación en el contexto de sostenibilidad desde la dinámica turística, debemos resaltar las características de este desarrollo en la actividad empresarial, entiendo al desarrollo sostenible como “...la facultad de satisfacer las necesidades humanas en el tiempo presente, sin que ello implique comprometer la satisfacción de necesidades futuras...” (Ariadna, 09 de febrero, 2020, pág. 1). Y, entendiéndolo al turismo como una actividad económica del sector terciario.

Apostando a este modelo, el desarrollo sostenible no solo ha sido acogido, sino también fuertemente promovido a nivel mundial, sobre todo a partir del Informe Brundland presentado en 1987 que ya recoge la preocupación y los efectos de un desarrollo agresivo con los recursos naturales y con las comunidades y puso en relieve el concepto de un desarrollo contenido, después conocido como desarrollo sostenible. En uno de los últimos intentos mundiales por lograr aquel equilibrio, se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible o ODS, mencionados en la figura 7, desde la Organización de las Naciones Unidas, frente a los cuales los países deberían actuar y en base a los cuales se proyecta la agenda de planes de acción al 2030.

Figura 7

Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS; ONU (United Nations, s.f.).



Nota. 17 objetivos globales, de carácter universal.

Por la naturaleza del turismo, esta actividad productiva y comercial se vincula directamente al cumplimiento de varios ODS, el impacto del sector en el crecimiento de económico lo ha consolidado como la tercera actividad más importante dentro de la economía nacional. En el 2017, el trabajo de (Zurita y otros, Sector turístico y su impacto en la economía, 2021) concluía que el aporte del sector turístico con respecto al crecimiento económico del país tenía una relación positiva tanto en los ingresos del sector turístico como en la formación bruta de capital fijo que afectan de manera importante en el crecimiento económico. Así mismo, indicaban que la economía turística crecería en 0,28%. Según el informe del Ministerio de Turismo, para el mismo año, 2017, el Ecuador crecía sostenidamente al 14,2% anual en su rentabilidad económica basada en turismo; siendo, en ese entonces el segundo país de mayor crecimiento en Latinoamérica y entre los 10 de mayor proyección internacional (Rosillo, 2017).

Esta perspectiva, confirmaba al turismo como una herramienta para el desarrollo económico, que dinamizaba la economía y generaba fuentes de empleo directos e indirectos, con un amplio beneficio en la cadena de valor integrada en la economía local.

Desde el organismo técnico especializado en turismo de la ONU, la OMT se impulsa al sector turístico para definir políticas turísticas en todo el mundo, defender un turismo responsable y promover el turismo como fuerza motriz del crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad ambiental. También la OMT alienta la aplicación del código ético mundial para el turismo, con el fin de maximizar la contribución socioeconómica del turismo y minimizar a la vez los posibles impactos negativos que pudiera tener principalmente en poblaciones vulnerables con formas de turismo que abusan de niños, niñas y adolescentes y busca monitorear el impacto positivo de la actividad turística como aporte al cumplimiento de los ODS (UNWTO, 2023) como la tabla 4 para los indicadores de Ecuador.

Tabla 4*Indicadores del Ecuador monitoreados por la OMT, con respecto a los ODS de interés*

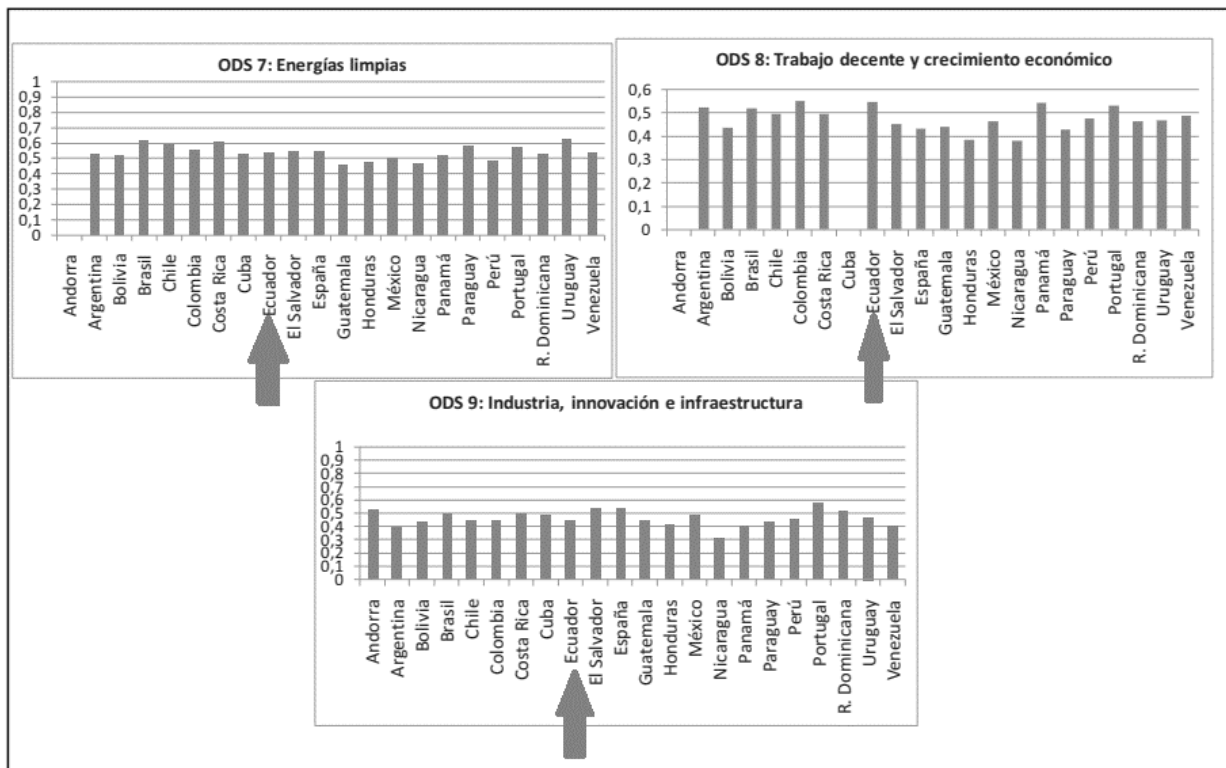
ODS	Específico	Indicador	2017	2019	2021
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	8.9.1 PIB generado directamente por el turismo en proporción al PIB total y a la tasa de crecimiento	2.1%	2.3%	1.2%
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	12.b Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	12.b.1 Aplicación de instrumentos normalizados de contabilidad para hacer un seguimiento de los aspectos económicos y ambientales de la sostenibilidad del turismo	7/7	7/7	s/d

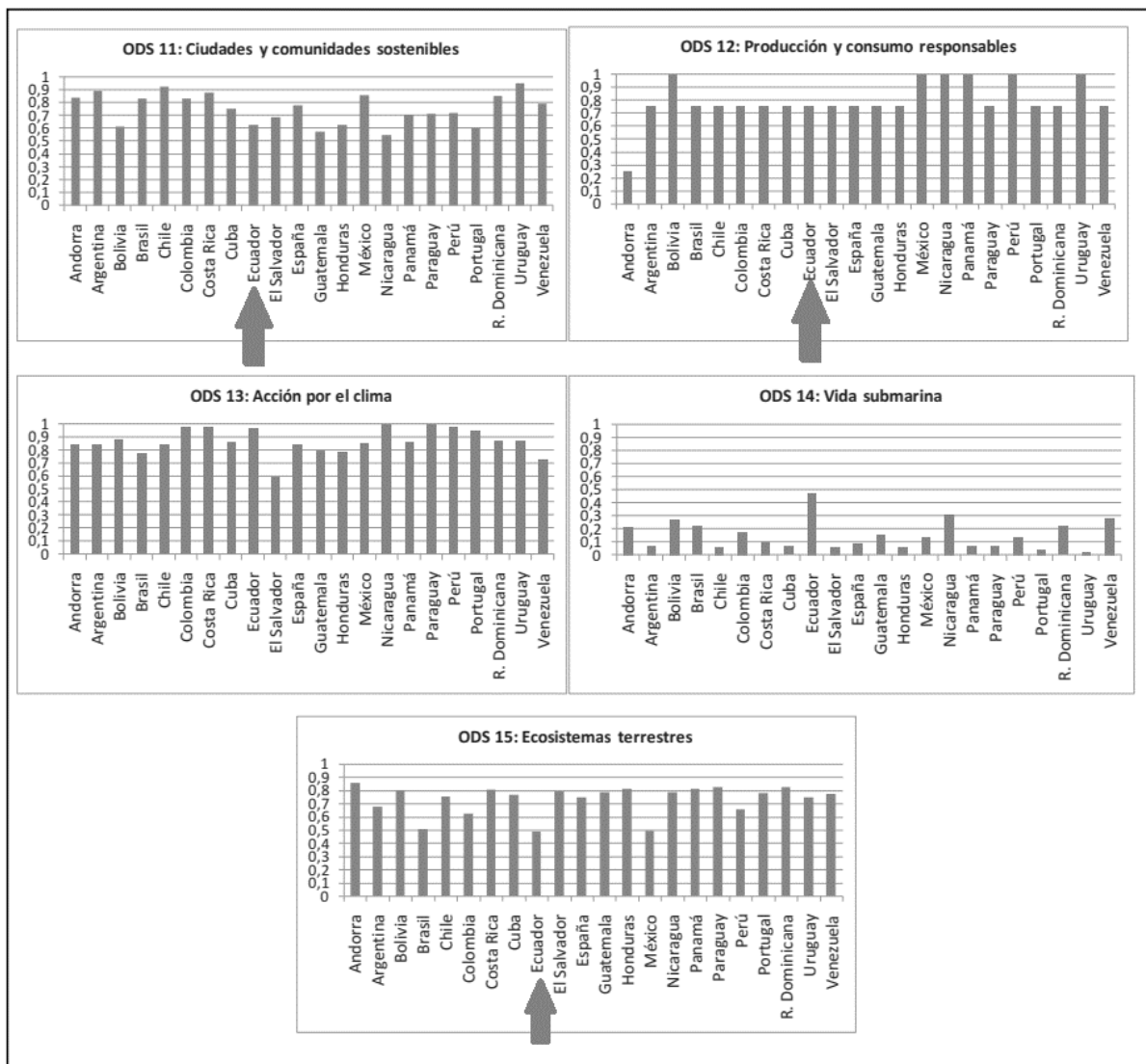
Nota. Adaptado de los datos virtuales de (UNWTO, 2023) Economic contribution of Tourism and beyond: Data on the economic contribution of Tourism <https://www.unwto.org/tourism-statistics/economic-contribution-SDG>, recuperados en junio 2023.

Pero la ONU no es la única preocupada de lograr alcanzar las metas sostenibles, para la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), estos objetivos se alinean más a las prioridades de países como el nuestro y se vinculan con la problemática real que vivimos. Como fruto de esta inquietud, la SEGIB establece las líneas futuras de trabajo, en base a los mismos ODS como lo muestra la figura 8, y por lo que denota que la Cooperación Iberoamericana jugaría un papel fundamental en el soporte y acompañamiento técnico para la adopción e implementación de la agenda, para los países iberoamericanos y de forma complementaria a otras instituciones de la región, aprovechando las posibilidades que brinda su continuo proceso de diálogo a nivel intergubernamental y entre actores diversos sociales y empresariales (Alonso y otros, junio, 2017).

Figura 8

Promedio alcanzado de los ODS de Ecuador- SEGIB





Nota. Reproducido de (Alonso y otros, junio, 2017) (Iberoamérica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible)

Turismo Sostenible y Tendencias Actuales

Hoy por hoy, el mundo vuelve a volcar su mirada en el turismo, poniéndolo en el centro de la política de las Naciones Unidas. La OMT le apuesta al turismo para contribuir e impulsar la consecución de los ODS, siempre se ha referido a la actividad turística como un reconocido motor de desarrollo sostenible y ha destacado el potencial de las inversiones para acelerar la transición verde en el sector; y tal como se plantea, es meritorio resaltar los objetivos propuestos: “...seguirá haciendo progresar la labor de la OMT para convertir al turismo en un pilar fundamental del desarrollo sostenible, principalmente mediante el fortalecimiento de las

asociaciones público-privada. Ayudarán a entender mejor los ODS desde la perspectiva del turismo y a inspirar nuevas medidas que los gobiernos y los interesados del sector privado puedan adoptar... Presentar la «Hoja de Ruta de Goa para el turismo como vehículo para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible» ... Concienciar sobre un avance crucial que pone de relieve el poder de la información y que ha propiciado un consenso mundial acerca de la armonización de datos sobre el desempeño económico, social y medioambiental del turismo... y en los destinos: el marco estadístico para la Medición del Turismo Sostenible (MST)... Destacar los beneficios que el sector puede aportar, y obtener, del desarrollo del marco armonizado de criterios medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) para empresas turísticas... Exponer los aspectos fundamentales de un recurso integral diseñado para ayudar a los usuarios a armonizar los proyectos de desarrollo turístico con los ODS... Poner en contacto a los principales interesados: inspirar la adopción de medidas conjuntas de los sectores público, privado y académico para que el turismo consiga ser realmente sostenible, centrándose en los aspectos económico, social y medioambiental y en la gobernanza del sector turístico...”, (UNWTO, 2023).

La ONU habla del resurgimiento del turismo como una transición hacia un turismo verde, y en el 2021, durante la conferencia sobre cambio climático, reafirmó sus alianzas interinstitucionales en América Latina, declarándolas una oportunidad y un pilar esencial en el compromiso de la industria turística de reducir a la mitad las emisiones de carbono para esta década (La Declaración de Glasgow, 2021). Con estos acuerdos “...se impulsarían la inversión en el sector y proyectos e iniciativas que marquen la mayor diferencia”, “Y esto incluirá el desarrollo del turismo sostenible y regenerativo... impulsará nuestro enfoque del sector turístico y nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos”, (United Nations World Travel Organization, 2021).

Con esta perspectiva se vuelve fundamental contar con herramientas de gestión empresarial sostenibles, en el sector privado, para orientar las estrategias en base a las EGS para

contribuir a los ODS y lograr una operación que contribuya realmente a minimizar impactos sociales y ambientales sin dejar de velar por la empresa productiva y dinamizante de economía.

Quito y su Sostenibilidad

A nivel local y siendo la principal puerta de entrada al Ecuador y centro de distribución, en Quito se dibuja la dinámica del turismo receptivo, y la Empresa Metropolitana de Turismo, en su último boletín declara: "... De esta forma (refiriéndose a las acciones realizadas en 2022 para reactivar el turismo) Quito experimenta un **crecimiento sostenido** en el incremento de turistas, creación de fuentes de empleo, generación de recursos...y el posicionamiento de la capital...", (Empresa Metropolitana Quito Turismo, Mayo,2023).

Así mismo, y gracias a la promoción realizada y sus campañas, específicamente la realizada con AMADEUS, en que se estudió a los viajeros que realizaron búsquedas de experiencias y actividades (Empresa Metropolitana Quito Turismo, Mayo,2023), se registra el interés e intención de búsqueda hacia sitios relacionados con naturaleza o destinos verdes (incluye aventura, gastronomía local desde lo cultural).

Con estas perspectivas sobre el incremento de turismo receptivo, las tendencias hacia destinos y/u operaciones vinculadas a la naturaleza (ambiente) y gastronomía y casco colonial (social-cultural) se vislumbra un interesante panorama hacia aquellos operarios que funcionan pensando y actuando sobre los tres ejes de la sostenibilidad.

La gestión de la operadora Campus Adventures, cuya visión va en pro de una gestión integral comprometida con los ámbitos social y ambiental, se alinea en función de los requerimientos y exigencias de una nueva ola de turistas, que han cambiado su modo de viajar, que visualizan su destino desde antes de elegir aquel que aporte a sus intereses, es decir una manera más consciente e inteligente, aunque más compleja.

El Smart Travel News (Smart Travel News, 2021), en su recopilación del informe del CESAE (CESAE Business & Tourism School, 2021), señala las 11 claves que

determinarán el sector turístico desde el 2022: **la eco-sostenibilidad como tendencia de viaje**, y que, junto a la perspectiva de un **turismo de mayor gasto**, proporcionan un panorama esperanzador.

De acuerdo con el Reporte de Tendencias de Viaje 2023, recogida por FORBES, revista especializada en negocios, sobre el estudio de Expedia Group³ en el que aseguran que “los viajeros de todo el mundo están listos para disfrutar de nuevas aventuras, experiencias y destinos” (Gomez, 2022), cuya tendencia hoy por hoy es un turista más sofisticado, dispuesto a explorar diversas experiencias y sobre todo muy bien informado, concluyendo en tener: Intereses en destinos con capitales culturales, Tendencia de retiros de bienestar, el incremento de la demanda a destinos al aire libre y Gómez asegura que todas ellas tienen planeado realizar un viaje en los próximos 36 meses (Gomez, 2022).

Aunque no hay estudios actuales o inteligencia de mercados que guíen al turismo receptivo en Ecuador sobre las preferencias a la hora de elegir un destino o una agencia de viajes determinada del visitante, las investigaciones de inteligencia artificial y la netnografía por Srivastav & Rai⁴ (An Exploration of Cybercultures in Consumer Groups, 2022) de las páginas en internet especializadas en turismo (Booking, Expedia, Amadeus, Tripadvisor, Airbnb), arrojan datos generales sobre las mismas, encontrando un factor común de interés a lo que hoy se conoce como experiencia sensorial o de involucramiento o activación de todos los sentidos, por ello la intención de viaje va hacia lo relacionado con vivencias en naturaleza y actividades culturales como las ligadas a comunidad local. Ecuador tiene las condiciones para satisfacer esas exigencias y más aún cuando en dichas páginas lo reconocen dentro de uno de los siete “Destinos Verdes”

³ Investigación mundial durante 2022 para descifrar las tendencias de viaje que marcarán el 2023. En dicho estudio participaron 24 mil personas de 17 países provenientes de Norteamérica, Sudamérica, Europa y la región de Asia-Pacífico (Gomez, 2022).

⁴ La netnografía es el estudio de las interacciones humanas que ocurren en el espacio público, dilucidando sobre sus comportamientos, percepciones limitadas por un espacio geográfico y temporal. Traducido por autora de: (Srivastav & Rai, Shikha, 2022)

de preferencia, al hacerse acreedor de varios reconocimientos internacionales (ej. Mejor destino verde líder del mundo 2015⁵) en los últimos años.

Pero para definir destinos verdes, es necesario partir de una oferta que se encamine a ese criterio, desde una operación turística que permita posicionar los productos en el mercado al que se dirige. Para ello se requiere de herramientas de gestión y administración ambiental como las buenas prácticas ambientales (BPA) que dirijan las acciones de la empresa turística operadora hacia un manejo sostenible.

Sin embargo, esta acción no sería suficiente, si en el camino se pierde la forma de comunicar o llegar a los mercados emisores interesados en consumir producción limpia o empresas afines a la conservación ambiental o vinculación en la comunidad. Según Hoyer et al., (2018), la influencia social, en este caso la sociedad tendiente a consumir sin dejar huella puede provenir de fuentes de marketing (instituciones emisoras de sellos) y puede influir a través de medios masivos o personales, al consumidor. Esto convierte a los sellos de reconocimiento, en una estrategia de marketing para posicionar productos verdes, social y ambientalmente responsables.

Por ello, la creación de sellos de calidad o sistemas de administración/gestión ambiental relacionados a lo social y ambiental, se han incrementado notablemente en los últimos 15 años, respondiendo a esa exigencia de los consumidores, incluso de consumo de turismo, por ello la existencia de sellos es amplia, pero todos tienen como base los mismos principios y alcance en los distintos niveles de operatividad empresarial. A nivel mundial, en el ámbito turístico, los más influyentes o notables se encuentran resumidos en la tabla 5 y de los cuales se resaltan los tres sellos obtenidos por CA: Distintivo Q, Travel Life y Tour Cert.

⁵ *World's Leading Green Destination 2015, premio otorgado por World Travel Awards (WTA),*

Tabla 5

Sellos internacionales de turismo sostenible y/o gestión ambiental accesibles para actividades turísticas

Sello	Entidad	Ámbito	Descripción
ISO	Organización internacional de miembros (naciones)	Todos	La norma ISO 14001:2015 es un sistema de gestión ambiental también aplicable a los servicios turísticos. También hay la ISO 26000 de Responsabilidad Social (ISO)
Travel Life	ABTA y ECEAT Projects	Hoteles, tour operadores y agencias de viaje	Travel life se dedica a hacer las vacaciones más sostenibles. Trabajan con empresas de viajes de todo el mundo para ayudarles a mejorar sus impactos sociales, económicos y ambientales (Travelife Sustainability in Tourism)
Green Leaf Eco-Standard	Wilderness Foundation	Alojamiento, turoperadores, eventos y conferencias	Permite certificar el equilibrio entre el negocio y la naturaleza. (Green Leaf Eco Standard)
Green Growth 2050	The Global Compact, Travel Forever, The UNEP	Alojamientos, empresas de turismo.	Se basa en una serie de estándares de sostenibilidad ambiental y hotelera reconocidos internacionalmente. Desarrollado para satisfacer las necesidades de las empresas turísticas y de viajes que buscan las soluciones actuales a los problemas que impulsan el cambio social, cultural y ambiental y van más allá de las actuales soluciones unidimensionales... (Green Growth 2050)
Green Key	Foundation of Environmental Education (FEE) UNEP, UNESCO, UNWTO	Hoteles y hostales, campings y parques de vacaciones, pequeños alojamientos, centros de conferencias, restaurantes y atracciones	Los establecimientos certificados cumplen con un conjunto de requisitos ambientales de alto nivel con criterios diferenciados según categorías de la actividad turística. (Foundation for Environmental Education, FEE)
Green Leaders	Tripadvisor	Alojamiento y A&B	La participación en el programa EcoLíderes de TripAdvisor constituye una manera de destacar a establecimientos amigables con el ambiente, por estatus, según su compromiso en eco-prácticas. (Tripadvisor)
Tour Cert	Tour Cert (Alemania)	Empresas Turísticas Cualificación profesional y labora	Es un sello TourCert para la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial en el turismo. (TourCert, 2023)
Green Globe	EVVC, GCB, UNWTO Skai	Todo tipo de empresas de viajes y el turismo, incluidos los lugares de congresos, empresas de gestión y las empresas de relaciones públicas.	Certificación internacional para el turismo sostenible para miembros que están comprometidos a hacer contribuciones positivas a las personas y al planeta. (Green Globe Ltd, 2023)

Biosphere Responsible Tourism	Instituto Turismo Responsable y UNESCO	Destinos, ciudades, empresas turísticas	Un sistema con el que poner en valor tus buenas prácticas y mejorar tu posicionamiento, llegando a un mercado que busca experiencias más sostenibles diseñado para la industria turística, promovido por Naciones Unidas que incorpora los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Instituto de Turismo Responsable, 2023)
Distintivo Q	Quito Turismo	Destinos, operarios turísticos y patrimoniales	Programa voluntario de calidad y sostenibilidad turística. (Quito Turismo)
Ecuador Carbono Cero	MAATE ⁶ – PNUD	Producción	El PECC busca aportar a la sostenibilidad financiera de las iniciativas de conservación, manejo sostenible, eficiencia energética, restauración de ecosistemas, entre otros (Dirección de Comunicación del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021)

Nota. Recopilado y adaptado de páginas web corporativas de cada uno. Traducido por autora. Las certificaciones destacadas corresponden a las obtenidas por Campus Adventures.

Campus Adventures, ha buscado traspasar su visión sostenible a la operatividad y a la práctica a través de planes de acción concretas, y garantizando su actuar con la obtención de sellos de calidad internacionales como el TOURCERT y Travel Life, el Distintivo Q a nivel local y, que, debido a su historia sostenible, ha logrado mantenerlos.

Gestión Empresarial Sostenible de Campus Adventures

Conscientes de la importancia de una gestión empresarial ambiental y socialmente adecuados como herramienta para la optimización de recursos y por lo tanto la minimización de impactos, Campus Adventures, sobrepasa el respeto a la legislación ambiental, y va en búsqueda de mitigar y reponer aquello que afecte el entorno en el que se desenvuelve, pues conoce la problemática real ambiental del mismo y su vulnerabilidad de este por sus acciones.

Como empresa productiva, la competitividad es justa y necesaria para mantener los clientes y captar nuevos, motivándolos, mostrando productos atractivos, sino lo que hay detrás de ellos, es decir, llegar con un mensaje de cómo actúa para que el cliente final obtenga un

⁶ Siglas para el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador

producto tangible y fructuoso, proporcionando una satisfacción en su experiencia por aportar al beneficio socioambiental en su paso.

Marjolein Rientjes, propietaria, gerente y ahora líder de sostenibilidad para su operadora Campus Adventures, promovió la operación limpia de su empresa, desde la lógica natural de hacerlo así, como lo reconoce en su actual plan de sostenibilidad "...Desde nuestro inicio, nuestra pasión por explorar y descubrir, conocer y aprender, la naturaleza y la sostenibilidad han sido los pilares para convertirnos en una empresa confiable, dinámica y seria..." (Campus Adventures, 2023) para luego engranarlo con el conocimiento actual internacional de sostenibilidad y lograr la disminución de la huella de carbono con su operación. Campus Adventures, en su plan de sostenibilidad, sintetizado en la tabla 6, a través de acciones concretas, declara el aporte a seis ODS: igualdad de género, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vidas de ecosistemas terrestres y alianzas para lograr los objetivos.

Tabla 6

Estrategias encaminadas al cumplimiento de ODS en el plan de sostenibilidad 2023-2025 de Campus Adventures

ODS	Estrategia
Igualdad de género	Políticas de Gestión
Ciudades y Comunidades Sostenibles	Apoyo a programas locales, destinos y productos
Producción y Consumo Responsable	Políticas: cadena productiva, laborales, compras y consumo, operación y logística, comunicación.
Acción por el Clima	Energía, desechos y residuos,
Vida de ecosistemas terrestres	Destinos y productos
Alianzas para lograr los objetivos	Gestión y Comunicación.

Conforme a declaraciones de la gerente de Campus Adventures, en entrevista personal, (Rientjes, 2023) el interés de los pasajeros que reciben es la visita a los sitios de naturaleza. Las empresas tour operadoras internacionales confían por su experiencia con CA durante años en la

ética de la empresa que además se esfuerza por mantener certificaciones de sostenibilidad y de responsabilidad social como una validación de tercera parte de su operación turística. Con esto refuerza su comunicación y confianza hacia el cliente final que siente que su viaje es responsable si la empresa está respaldada por una certificación de turismo sostenible reconocida en sus mercados de origen. Esto abre una oportunidad en el mercado para Campus Adventures, al contar con una cadena B2B sostenible, pero en general, para Ecuador es una amenaza por la preferencia, desde el consumidor, a viajar a destinos cercanos para disminuir la emisión de gases de efecto invernadero por el transporte (transporte marítimo, aéreo, terrestre).

Reducción de Huella de Carbono

La medición de las emisiones de carbono se ha tornado imprescindible, una vez que la humanidad no ha logrado disminuir las emisiones de efecto invernadero y el calentamiento global causa evidentes cambios en el clima.

El Ecuador, hoy cuenta con un instrumento que permite medir, reducir y compensar la huella de carbono de las actividades productivas del país y actualmente es una herramienta de política pública funcional y práctica al alcance de quien pretende cambiar patrones de producción y consumo hacia su desarrollo sostenible, en todo tipo de actividad productiva.

El programa del Ministerio del Ambiente y Agua, Programa Ecuador Carbono Cero (PECC), fue presentado en el 2021 y espera ser acogido por la industria productiva bajo la motivación de obtener beneficios:

Beneficios del Programa (Carbóno Neutral, 2022)

Los vinculados al PECC se beneficiarían en mecanismos para reducir emisiones de gases, reducir costos operativos, mejorar su imagen corporativa, reconocer y valorar sostenibilidad en el mercado, acceder a incentivos tributarios y laborales y usar Carbono Cero, marca que ya se ha visto en la imagen de empresas u organizaciones que optaron por la transición ecológica.

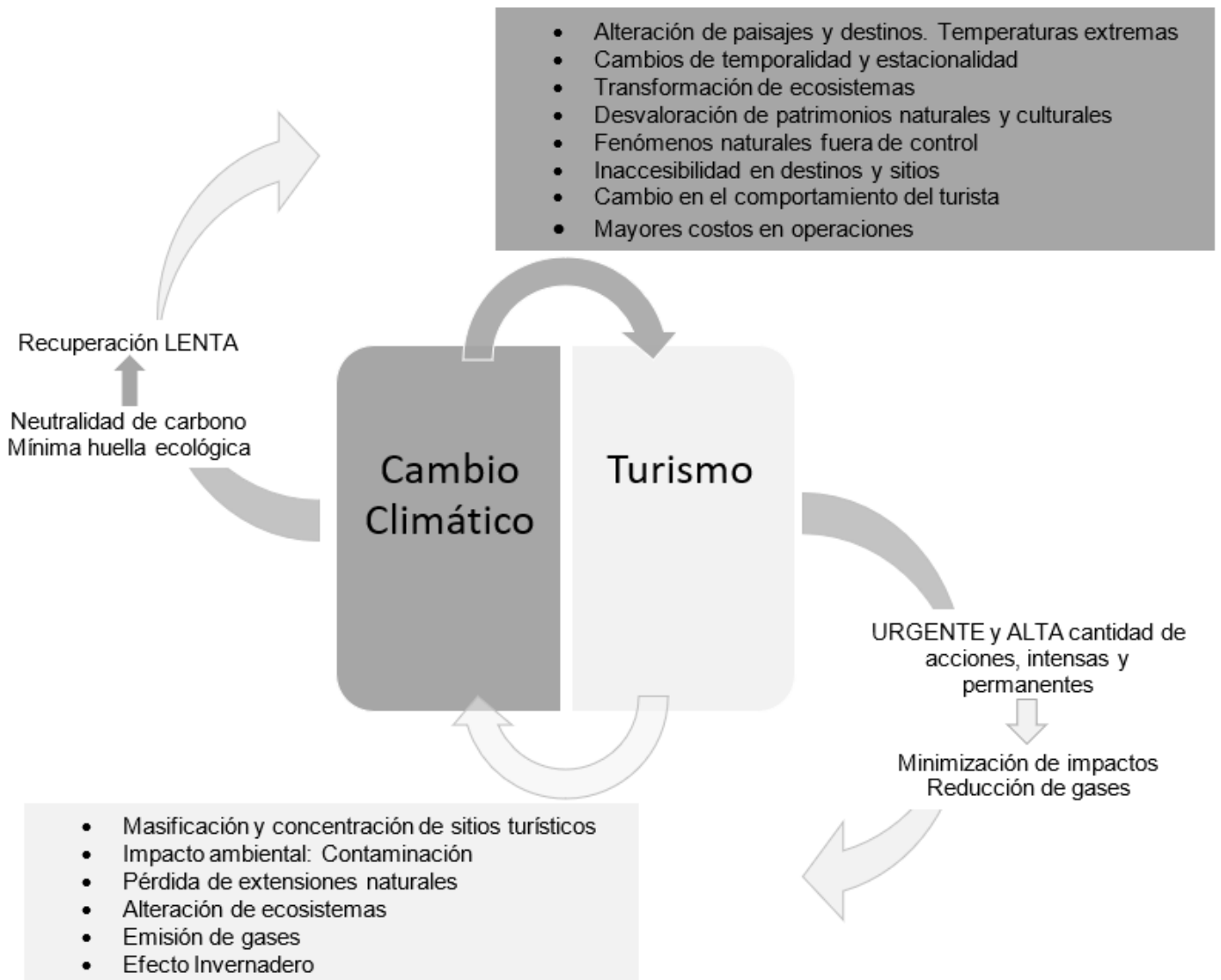
El reconocimiento de neutralidad en la emisión de gases sería una de las herramientas de gestión ambiental legítima y admitida en el trade turístico como parte de las acciones de cada operario en pro de la sostenibilidad, que aportaría particularmente a su desenvolvimiento responsable, así como socialmente supone una muestra de que la sostenibilidad es alcanzable.

La emisión de gases de carbono está directamente relacionada al cambio climático, y a nivel país, el Ecuador no es indiferente a la alineación estratégica regional y global para la acción concertada, ordenada y planificada en tema de adaptación y mitigación en el marco del actual escenario de calentamiento térmico planetario (Acuerdo N° 95 Estrategia Nacional de Cambio Climático, 2012). El Ecuador establece como política de estado dos estrategias de acción: 1) Adaptación al cambio climático; 2) Mitigación del cambio climático; para enfrentar los desafíos del cambio climático.

El cambio climático es un efecto de la actividad industrial en el mundo y viceversa, también está expuesta a ese cambio en su desarrollo. En este sentido de ida y vuelta, desde la perspectiva del desarrollo del turismo sostenible, es vital conducirse sobre la adaptación de los destinos, alojamientos, transporte y operación turística encaminadas a sostenerse a las adversidades de la transformación climatológica, así mismo como mitigar los impactos que se generen, tal como se afectan los 2 factures en doble vía, en la figura 9:

Figura 9

Relación del turismo y el cambio climático



Aunque las variables del clima son amplias (geográficas, ambientales, ecológicas, sociales, físicas, químicas, etc.), el escenario de cambio climático futuro obliga a los destinos turísticos a adaptarse a la nueva realidad si se quiere mantener la actual competitividad y la estrategia de adaptación, requiere, principalmente medir, disminuir y compensar. Contar con indicadores como herramientas que faciliten lograr los objetivos de adaptabilidad, por ejemplo, índices como el del Confort Climático TIC⁷, como en el caso de estudio en Valencia-España (Pérez & Cantos, 2020).

Si bien se requieren un alto número de acciones profundas, efectivas y a la vez se hacen urgentes para mitigar los impactos y minimizar la emisión de gases de carbono, se debe comenzar a planificar hoy para evitar mayores costes económicos, sociales y territoriales y el proceso para palpar los resultados sobre el clima es a medio y largo plazo, estos objetivos implican seguir y unirse a las acciones de la actividad turística ante el cambio climático a otros países del mundo ya que, de acuerdo con los informes oficiales, como los de la OMT, la alteración de las condiciones climáticas supondría una drasticidad en los movimientos de turistas a escala global.

Desde el componente de mitigación en la NDC (Contribución Determinada a Nivel Nacional ⁸) del Ecuador, se pretende destacar en la tabla 7, el implementar una serie de políticas, acciones y esfuerzos que promuevan la reducción de gases de efecto invernadero y el aumento de la resiliencia y disminución de la vulnerabilidad a los efectos adversos del cambio climático en los sectores priorizados de mitigación, cuyos resultados sean palpables al 2025, si bien las estrategias no van dirigidas directamente al sector productivo del turismo, los cinco sectores de acción se entrelazan con la actividad turística y van de la mano hacia un cambio local de descarbonización, trazando potenciales escenarios en la utilización de modelos de gestión para

⁷ TCI Índice de Confort Climático de Mieczkowski

⁸ Contribución Determinada a Nivel Nacional o NDC (por sus siglas en inglés). La NDC incorpora los esfuerzos y compromisos de cada parte/país (196) para reducir las emisiones nacionales y adaptarse a los impactos del cambio climático.

la NDC, por ejemplo, en la figura 10, el escenario trazado en la línea de Planificación de Energía, con el modelo ELENA⁹ (Villamar y otros, 2021), que atañe a todo sector y actividad del país.

Tabla 7

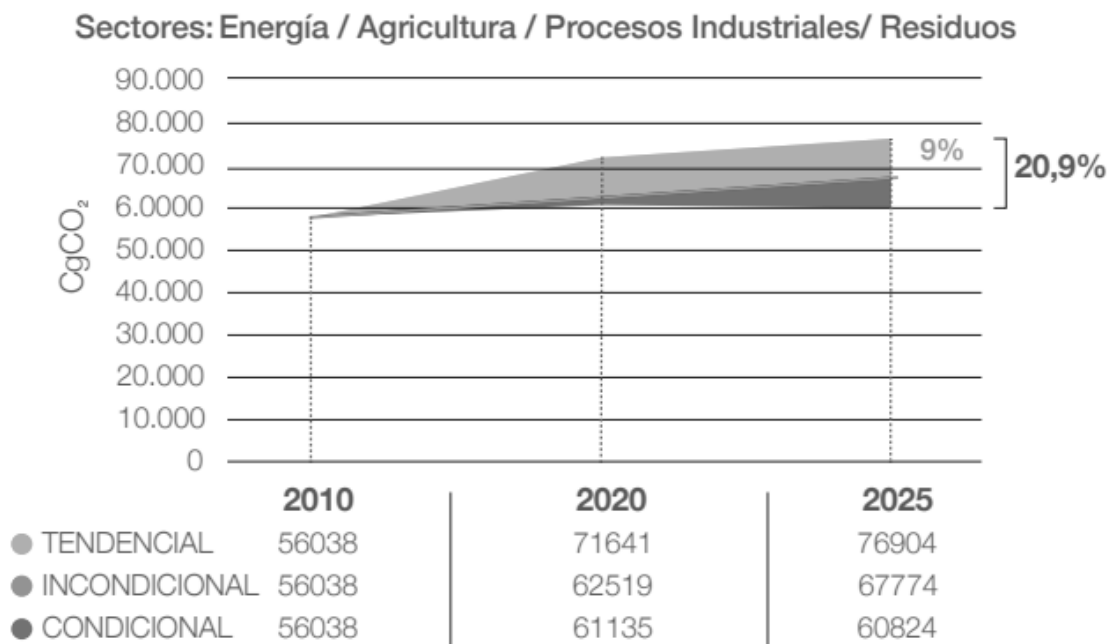
Ejes de la Contribución Determinada a Nivel Nacional del Ecuador, Componente De Mitigación

NDC	Sectores priorizados	Ejes Transversalizados
	Uso y cambio del suelo y silvicultura	
	Energía	Intersectorialidad
	Residuos	Participación
	Procesos	Enfoque de género
	Agricultura	

Nota. Adaptado de Folleto-NDC-2020-2025, Ecuador Un país comprometido a reducir los gases de efecto invernadero y adaptarse al cambio climático. (Ministerio del Ambiente, 2019)

Figura 10

Emisiones de gases escenarios trazados acorde al modelo Ecuador



Nota. ESCENARIO INCONDICIONAL Se refiere a las medidas y acciones que el país puede implementar en función de sus propios recursos y dentro de sus propias capacidades (Contribución Determinada a Nivel Nacional, 2019).

⁹ Ecuador Land Use and Energy Network Analysis model

ESCENARIO CONDICIONAL Es el que va más allá de la contribución incondicional y que el país podría implementar frente a la disponibilidad de asistencia técnica y financiera desde la cooperación internacional (Contribución Determinada a Nivel Nacional, 2019)

Reproducido de Folleto-NDC-2020-2025, Ecuador Un país comprometido a reducir los gases de efecto invernadero y adaptarse al cambio climático (Ministerio del Ambiente, 2019). (Contribución Determinada a Nivel Nacional, 2019)

Todo este preámbulo, para poner en contexto al sector turístico y su impacto, en los sectores productivos aspirantes al desarrollo sostenible y sus operarios que buscan alinearse para descarbonizar y reducir la emisión de gases en su operación, apoyándose en el Programa de Ecuador Carbono Cero, mencionado al inicio.

Capítulo II

Desarrollo de los Resultados

Situación Actual de Campus Adventures

La recopilación de información cualitativa nos permite tener el panorama y espectro de lo que Campus Adventures es, en dónde está, lo que hace, lo que pretende, lo que ha alcanzado y cómo se proyecta para asegurar su permanencia en el tiempo.

Cronología de la Empresa

Campus Adventures, nombre comercial, fue fundada en 1999, como una operadora de turismo receptivo en Ecuador aunque la experiencia de sus fundadores se inicia muchos años atrás. Su nombre legal es CAMPUSTREKKING. La empresa ha crecido constantemente. Se ha especializado en viajes de excursiones y caminatas .

La aproximación de Campus Adventures es crear viajes organizados especialmente para cada pasajero y que se conviertan en experiencias significativas.

Campus organiza viajes responsables e implementa prácticas de turismo sostenible, aportando a las comunidades, naturaleza y animales mientras provee servicios de buen nivel con proveedores seleccionados.

Ubicación Geográfica

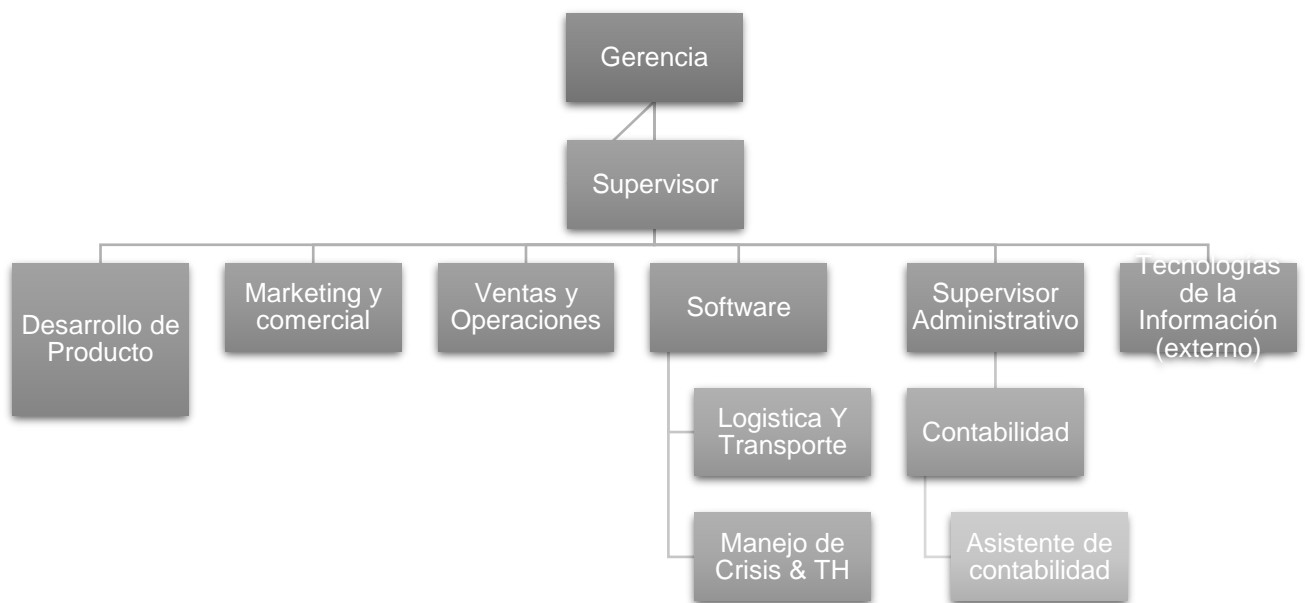
La empresa funciona con oficinas en la parroquia de Conocoto, en el Valle de los Chillos, Quito, Pichincha, Ecuador. La operación de productos se ejerce en todo el territorio continental ecuatoriano y en las Islas Galápagos. Sus pasajeros llegan principalmente del viejo continente, son mayormente europeos, aunque por su especificidad en el tipo de turismo, también cuenta con pasajeros de USA y Canadá.

Estructura Organizacional

La organización de CA lineal se muestra jerárquica a nivel gerencial, y lineal a nivel operativo, no es una organización compleja, más bien con las áreas básicas administrativas y operativas, en seis departamentos o áreas de trabajo que responden a una supervisión superior, la que a su vez está liderada a en un primer nivel por la gerencia, representándose en la figura 11.

Figura 11

Organigrama Actual Campus Adventures



Situación Actual Económica

Aunque no se pretende realizar un análisis financiero de la situación actual de Campus Adventures, se pone sobre la mesa la realidad de una empresa con una basta trayectoria, con más de 20 años de presencia en el sector turístico, inicia con pasos cortos pero seguros y se prepara para seguir en el medio, ser competitiva y satisfacer a sus clientes, como siempre lo ha hecho, a través de un servicio personalizado y acorde a su experiencia. No ajena a la crisis económica que la pandemia del COVID-19 dejó tras su paso, basta con decir que en el balance general al 2022, Campus Adventures se identifica la situación compleja por las que atraviesa el turismo post-COVID-19. Sin embargo, con los números de ingresos turísticos al país se espera la recuperación para los años 2023 y 2024.

La pandemia dejó aprendizajes positivos en el campo turístico: mayor higiene, mejores procesos de control en la manipulación de alimentos, mejores criterios de seguridad y salud en el trabajo, y la muestra del daño permanente que causamos al planeta. Es bueno recordar cómo durante los años de pandemia la contaminación bajó a niveles que beneficiaban la salud respiratoria de la población como lo analizó la CEPAL en su informe del mes de julio 2020: Efectos de las cuarentenas y restricciones de actividad relacionadas con el COVID-19 sobre la calidad del aire en las ciudades de América Latina (Naciones Unidas, 2020), en el que concluyen que la disminución de los tres contaminantes estudiados (PM_{2,5}, NO₂ y SO₂) durante los años de análisis 2020 y 2019 en el aire respirable de ciudades de América Latina: Bogotá, Ciudad de México, Lima, Monterrey, Quito, Santiago y São Paulo se traduce en una mejora de la salud ambiental y humana, especialmente en el caso de las personas vulnerables. Sin embargo, si no se toman medidas para disminuir las actividades contaminantes esta mejora será temporal.

En Campus Adventures, están dispuestos a redireccionar las estrategias de su operación y tomar decisiones sobre el nuevo rumbo de la empresa que lleve a gestionar verdaderas directrices encaminadas a mantener el cliente, captar nuevos clientes directos y agencias internacionales, utilizando motivaciones que satisfagan las necesidades actuales del viajero, de acuerdo con las nuevas tendencias de viajar.

Análisis Situacional

Análisis F.O.D.A

Tabla 8

Análisis FODA de Campus Adventures, matriz utilizada disponible en anexo 3.

Gestión Sostenible				
<i>Objetivo</i> Lograr una Operación Turística Sostenible con Medición de Huella de Carbono				
1 ninguna-3media-5 mucho			1 ninguna-3media-5 mucho	
No.	Fortalezas	Importancia fortalezas	Debilidades	Importancia debilidades
F1	Empresa ya cuenta con un Plan de sostenibilidad	5 D1	Empresa no cuenta con un plan implementado de gestión empresarial sostenible	3
F2	Empresa que puede tomar sus propias decisiones y acciones	5 D2	La Empresa no está en capacidad actualmente en implementar una certificación ISO 14064 en el corto plazo	3
F3	Comprometidos con sostenibilidad por convicción	5 D3	La empresa tiene pocas personas con varias funciones por lo que no hay tiempo suficiente para emprender en más tareas	5
F4	La empresa tiene una reputación de seriedad y sostenibilidad	5 D4	Algunas acciones que causan contaminación o emisiones en la operación turística no dependen directamente de Campus Adventures	3

F5	La empresa cuenta con dos certificaciones internacionales de Responsabilidad Social Tourcert y Travel Life	5	D5	Los clientes que recibimos son pasajeros que compran servicios de lujo prefieren servicios privados que tienen una mayor huella de carbono que servicios compartidos	1
F6	La empresa está dispuesta a invertir recursos económicos en la Sostenibilidad	5	D6	Algunos clientes no son conscientes de la sostenibilidad y es difícil lograr su entendimiento en ciertas acciones	1
F7	Empresa ya implementa en su gestión empresarial algunas acciones de responsabilidad ambiental	3			
F8	Empresa ya implementa en su gestión empresarial algunas acciones de responsabilidad social	3			
F9	Especialistas en turismo de naturaleza	3			
F10	La empresa cuenta con proveedores que manejan prácticas sostenibles	3			
F11	La empresa tiene clientes que valoran las prácticas sostenibles.	3			
F12	La empresa cuenta con un reconocimiento de Sostenibilidad de una entidad pública. Distintivo Q	3			
F13	Equipo de trabajo motivado para la sostenibilidad.	3			
F14	Empresa pequeña manejable	1			

		1 ninguna-3media-5 mucho			1 ninguna- 3media-5 mucha
No.	Oportunidades	Importancia oportunidades	No.	Amenazas	Importancia amenazas
O1	En Ecuador la normativa para compensación de Huella de Carbono está avanzando rápidamente.	5	A1	En Ecuador aún no está claro el procedimiento para compensar la huella de carbono	5
O2	Existen fondos internacionales para trabajar en resiliencia contra el cambio climático	3	A2	Otros países están más adelantados y podríamos perder competitividad por falta de una certificación	5
O3	Alta posibilidad para diferenciación porque pocas empresas turísticas en el Ecuador están trabajando en la medición de su huella de carbono.	5	A3	Con el auge de la medición de Huella de Carbono podrían subir los costos de asesoría y certificación.	1
O4	Se prevé que existan beneficios a las empresas que trabajan en la reducción de huella de carbono	1	A4	El turismo de naturaleza es la actividad más afectada por el cambio climático por la pérdida de biodiversidad y cambios en los recursos naturales.	3
O5	La tecnología para energías limpias y ahorro es más accesible	3	A5	El turismo online y turismo informal está creciendo y eso disminuye el turismo a través de Tour Operadores responsables.	5
O6	La ubicación del Ecuador le permite tener una operación turística casi todo el año y el clima no es tan extremo como en otros destinos.	3	A6	En Ecuador no existe una homologación para transporte turístico eléctrico	5

O7	Existen segmentos de viajeros muy interesados en comprar servicios turísticos sostenibles y locales	5	A7	Los mercados emisores son lejanos. Algunas personas son más conscientes de que el viajar produce emisiones al ambiente y deciden evitar esas movilizaciones principalmente aéreas.	1
O8	Ahora el mercado europeo es muy consciente del medio ambiente y exigen a los operadores manejo sostenible.	3	A8	Las personas tienen un sentimiento de culpabilidad al viajar y esto disminuye los clientes.	3
O9	El Ecuador ha realizado algunas acciones de sostenibilidad que lo colocan como un país preocupado por la sostenibilidad	3	A9	El gobierno no está controlando el turismo masivo a sitios vulnerables y esto puede causar la pérdida de destinos importantes de turismo de naturaleza como Galápagos esto atenta a la sostenibilidad de destinos	5

Análisis del Entorno Estratégico Empresarial PESTEL

Los distintos gobiernos del Ecuador han trabajado de manera pausada pero constante en la implementación de políticas públicas para una producción más limpia y una orientación sostenible de las actividades productivas. En 2015 Ecuador fue signatario del Acuerdo de París, adoptado ese año y vigente desde 2016 como uno de los hitos más importantes para abordar el cambio climático mundialmente. Ecuador ratificó el Acuerdo de París el 27 de julio de 2017, además, Ecuador presentó su NDC (Contribución a Nivel Nacional) en marzo de 2019 con políticas para la reducción de gases de efecto invernadero en las áreas priorizadas. En los últimos dos años se han dado pasos claros desde el sector público nacional hacia organismos internacionales con dos acciones de gran magnitud: la primera, la ampliación de la reserva marina de Galápagos en 60.000 kilómetros cuadrados adicionales a los 30.000 originales.

Por otra parte, algunos gobiernos seccionales también trabajan desde sus capacidades en la gestión de políticas públicas para la conservación de la naturaleza y la resiliencia ante el cambio climático. En el caso del Distrito Metropolitano de Quito el pasado 20 de septiembre de 2022 expidió la ordenanza N°041-2022 de arbolado urbano en la red verde urbana. En el 4 de julio de 2023 se expidió la ordenanza de infraestructura verde azul para la conservación de la biodiversidad, la reducción del riesgo de desastres por fenómenos hidrometeorológicos, movimientos en masa y el fortalecimiento de la resiliencia frente al cambio climático. La matriz utilizada para el diagnóstico se encuentra disponible en el anexo3.

Económica

El 9 de mayo de 2023, Ecuador logró un canje de deuda por conservación de la naturaleza que genera un ahorro de 1100 millones de dólares en deuda para el país, e invertirá 450 millones para proteger las Islas Galápagos.

La Estrategia Nacional de Financiamiento Climático (EFIC) 2021 - 2030, “*contiene objetivos, líneas estratégicas, condiciones habilitantes y líneas de acción que deberán ser*

implementadas para acelerar la movilización de financiamiento climático proveniente de fuentes públicas, privadas, nacionales e internacionales”, (Ministerio de Ambiente, Agua, Transición y Ecología, 2021, pág. 14)

En el sector privado financiero, algunas instituciones canalizan préstamos para reemplazar la matriz energética de empresas y domicilios; de manera que el cambio a tecnologías limpias sea más accesible.

Social

No solo el sector público ha tomado una acción proambiental. La sociedad civil también ha logrado avances importantes y en ese sentido el 20 de agosto de 2023, se realizó la consulta popular para definir dos aspectos de interés político y público: sobre la explotación petrolera en el Yasuní (localizado en la Amazonía del Ecuador) y la minería metálica en el Chocó Andino (localizado en el Distrito Metropolitano de Quito).

Tecnológico

Posiblemente algunos avances tecnológicos son los mayores aliados para detener o disminuir el cambio climático y la contaminación ambiental. Según la publicación de BID-INTAL, son los últimos avances tecnológicos fundamentales en la defensa del medio ambiente de Cecilia Nicolini, la energía solar y eólica solventarían la falta de electricidad de sectores pobres con menor cantidad de emisiones. Sin embargo, el reto se mantiene por los altos costos y la dificultad de almacenar la energía debido a que su producción es intermitente.

La captura y almacenaje del CO₂ que ya se encuentra en la atmósfera es otra tecnología que podría reducir los efectos de calentamiento global al eliminar esos gases que ya se encuentran en la atmósfera.

Multimillonarios encabezados por Bill Gates de Microsoft, Jeff Bezos de Amazon y Jack Ma de Alibaba, entre otros, han puesto en marcha una organización denominada

“Coalición para Energías Disruptivas” (Breakthrough Energy Coalition). Sostienen que los esfuerzos de los gobiernos no son suficientes y que es necesario migrar con fuerza a energías limpias para combatir el cambio climático.

Ecológico

Como respuesta a los problemas ecológicos derivados de la contaminación y el cambio climático, Ecuador creó el de reducción de gases: Este plan fue expedido en el año 2021 a través del acuerdo ministerial N° MAATE 2021-018 cuyo objeto fue crear el Programa Ecuador Carbono Cero. Sin embargo, ha tomado algunos años hasta que la normativa y la implementación se complete. Algunas de las normativas emitidas para el funcionamiento del programa son las siguientes: “...

- Acuerdo ministerial Nro. MAATE - 2021-046 se expide la norma técnica del programa ecuador carbono cero con alcance a producto.
- Acuerdo ministerial MAATE-2021-047 se expide la norma técnica del programa ecuador carbono cero con alcance organizacional
- Acuerdo ministerial Nro. MAATE-2023-053 se expide la norma técnica que establece el esquema de compensación de emisiones de gases de efecto invernadero del Ecuador.
- Acuerdo ministerial N° 048, 19 de junio de 2019 para el proceso para el otorgamiento de la “autorización ambiental para la deducción adicional del 100% de la depreciación de máquinas, equipos y tecnologías.
- Acuerdo ministerial MAATE N° 048, 19 de junio de 2019
- Resolución MAATE Nro. 001– 2023 para aprobar el techo por categoría aplicable para calificación de programas, fondos y proyectos de prevención, protección, conservación, bioemprendimientos, restauración y reparación ambiental para el año 2023...”, (Gobierno del Ecuador, 2019-2023).

- Acuerdo ministerial N° MAATE-2022-113, 21 de octubre de 2022, se expide la “Normativa para la calificación de programas, fondos y/o proyectos de prevención, protección, conservación, bioemprendimientos, restauración y reparación ambiental y para la certificación de los beneficiarios de la deducción del 100% adicional para el cálculo de la base imponible del impuesto a la renta”, (Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2023) (Normativa par la Calificación de Programas, Fondos y/o Proyectos de Prevencio, Protección, Conservación, Bioemprendimientos y Reparación Ambiental, 2023).
- Al momento son apenas 95 Empresas pioneras en adherirse al programa ecuador carbono cero, de las cuales solo una agencia de viajes del Ecuador se ha sumado al trabajo para cuantificar, reducir y alcanzar la neutralidad de sus emisiones de GEI: Metropolitan Touring, una de las más grandes actualmente y está a la vanguardia del crecimiento turístico, con un recorrido también pionero en expediciones al Ecuador desde 1956.

Legal

La Constitución de la República del Ecuador contiene dos artículos importantes para gestionar el cambio climático (Gobierno del Ecuador, 2008):

En el artículo 414 de la política de estado de la estrategia nacional de cambio climático se establece que el estado adoptará medidas adecuadas y transversales para la mitigación del cambio climático, mediante la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero, de la deforestación y de la contaminación atmosférica; tomará medidas para la conservación de los bosques y la vegetación, y protegerá a la población en riesgo. (pág. 197).

El artículo 413 establece que “el estado promoverá la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas, así como de energías renovables, diversificadas, de bajo impacto y que no pongan en riesgo la soberanía

alimentaria, el equilibrio ecológico de los ecosistemas ni el derecho al agua”, (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

La estrategia nacional de cambio climático (2012-2025) emitida con el acuerdo ministerial N° 95 en 2013, establece dos líneas estratégicas: adaptación y mitigación al cambio climático y prioriza ciertos sectores públicos y privados para la inversión y para establecer metas que se reportan en las NDC o Contribución Determinada a Nivel Nacional. Ecuador presentó su primera NDC en marzo 2019, que fue establecida como política de estado a través del decreto ejecutivo N° 840 de 6 de agosto de 2019.

El Código Orgánico del Ambiente que tiene como objetivo “garantizar el derecho de las personas a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, así como proteger los derechos de la naturaleza para la realización del buen vivir” (Código Orgánico Ambiental RO-983 abril 2017, Asamblea Nacional.). En el año 2019 se emitió el reglamento al COA para instrumentalizar lo determinado en el Código Orgánico Ambiental.

Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (2023-2027) es un documento que busca informar y poner a disposición información sobre el cambio climático para las instancias que toman decisiones a nivel nacional.

Compromiso y Política Ambiental

Política y Procedimientos Basados en la Sostenibilidad

Campus Adventures está totalmente comprometido a ofrecer solo viajes responsables; Cuando los clientes están satisfechos, un medio ambiente intacto y la conservación de la naturaleza es más que importante para nosotros, así como maximizar los impactos positivos en las comunidades y personas locales.

Creemos que una contribución activa y un comportamiento hacia la sostenibilidad es una obligación para todos los que viven en este planeta y trabajar juntos en él ayudará a hacer un

mundo mejor, sin importar si solo pueden contribuir un poco. Es tu conducción diaria la que marca la diferencia.

Nuestra política de sostenibilidad se basa en los impactos sociales, ambientales y económicos y a continuación describimos con más detalle cómo llevamos a la práctica nuestro compromiso.

Gestión de la Sostenibilidad y Cumplimiento Legal

Campus Adventures ha nombrado un empleado y una supervisora que son responsables y coordinan las tareas de sostenibilidad de la empresa. En la sección viajes, www.campus-adventures.com/responsible CA comunica a sus clientes, socios y proveedores su declaración de misión sostenible y su política sobre la gestión de los impactos sociales, culturales, económicos y ambientales, para mencionar algunos como ejemplo de ello:

Se implementa capacitación y control de salud y seguridad para sus empleados.

Campus ha implementado una guía de sostenibilidad para sus clientes que se entregan a su llegada a Ecuador.

El plan para contribuir más activamente con un programa de acción de sostenibilidad mejor estructurado que incluya el control y el seguimiento está en proceso de implementarse. Su objetivo es obtener un plan de acción más simple y bien pensado que incluya acciones planificadas que tengan una posibilidad real de éxito, monitoreadas y acompañadas de un calendario realista.

Su gestión sostenible es informada a su equipo y la política de sostenibilidad es parte de la regulación de la oficina, así como el compromiso con ella y su mejora.

Se comprometen a cumplir con toda la legislación, reglamentos y códigos de práctica nacionales.

Nota. Anexo 1 Política detallada de Campus Adventures publicada en <https://www.campus-adventures.com/sustainability-policy/>

Estrategias de Sostenibilidad

CA declara: "...Nuestro plan de sostenibilidad se desarrolla sobre una identificación seria de las áreas en la que nuestra operación turística tiene mayores impactos. A partir de ese análisis el plan tiene una visión de mejora continua que se traduce en la siguiente estrategia..." (Campus Adventures, 2023) que en suma se reflejan en la tabla 9:

Tabla 9

Síntesis de las estrategias y acciones de CA, como resultado de la obtención de información

Estrategia	Acciones
Identificar los impactos que estamos causando con nuestra operación para actuar sobre ellos.	Reemplazar
	Reducir, reutilizar, reciclar
	Eliminar
	Recuperar y/o compensar
Actuar con todos nuestros medios para garantizar que nuestra operación aporte más beneficios que impactos al ambiente y a las personas. Para esto mantenemos un monitoreo permanente de nuestras acciones.	Áreas prioritarias de trabajo
	Gestión y manejo- políticas
	Gestión y manejo- operación turística
	Proceso clave de información al cliente
	En pro de
	Energía
	Desechos y desperdicio
	Destinos y Productos
Guianza, transporte y conductores	
Medir y evaluar nuestras actuaciones a través de indicadores y el reporte anual de los resultados.	Batería de indicadores
Actualizamos anualmente el Plan de Sostenibilidad y nos aseguramos de que las acciones realizadas se mantengan y se mejoran.	Análisis, acciones de mejora, actualización
Comunicación de la sostenibilidad: Creemos indispensable comunicar que sí es posible un turismo sostenible para motivar a más empresas y personas.	Acciones estratégicas

Nota. Información recopilada por autora. Adaptado del (Plan de Sostenibilidad 2023-2025, 2023) de CA.

Situación del Mercado (Oferta y Demanda) Actual

Líneas de Servicios y Productos Ofertados

La compañía es un experimentado especialista en "viajes a pie" en actividades al aire libre con un alto nivel de calidad en Ecuador. Viajar a pie significa todo tipo de actividades dondequiera que te lleven tus pies (Campus Adventures, 2023, pág. home). Es un verdadero placer viajar donde te conectas más profundamente con la cultura local y la naturaleza, ya que podrás visitar sitios más desconocidos.

Campus Adventures ofrece una combinación de programas fijos cuidadosamente diseñados en los que la sostenibilidad siempre tiene un papel importante. Nuestro compromiso de minimizar el impacto ambiental y social de los viajes es firme (Campus Adventures, 2023, págs. ecuador-mainland-tours). Los siguientes itinerarios se basan en servicios privados, viajes de aventura de alta calidad y conocimiento de primera mano, en Ecuador continental y Galápagos:

Productos Ofrecidos

Principalmente sus productos son de especialización de montaña (baja-media-alta), de diferentes niveles y personaliza de acuerdo con los requerimientos de sus pasajeros. Combina con sus productos de alojamiento ofreciendo alternativas en días y servicios. Se complementa ofreciendo cruceros en las Galápagos, que es el producto más conocido a nivel mundial y el más cotizado también. El detalle de oferta tentativa pública se analiza en la tabla 10.

Tabla 10*Síntesis de productos turísticos publicados de CAMPUS ADVENTURES*

Línea	Programas	Región/Zona/Destino
Climbing	6 DAYS CLIMBING Summit Cotopaxi	Cotopaxi
Walking	4 DAYS WALKING The Northern Andes	Imbabura y alrededores
Trekking	3 DAYS TREKKING Chimborazo Reserve	Chimborazo
Vida natural	5 DAYS EXPERIENCE Nature & Wildlife	Cloud forest
Running	5 DAYS TRAIL RUNNING The volcanoes of Quito	Volcanes alrededores de Quito
Hiking	3 DAYS HIKING around Otavalo	Otavalo
Bicicleta de montaña	5 DAYS MOUNTAIN BIKING Exceptional trip in Ecuador	Montaña, valle interandino occidental
Vida Natural*	4-5-6 Days Galapagos Land Based Tours	Islas Galápagos
Crucero*	Galapagos Cruises: Luxury, First Class, Tourist Superior	Islas Galápagos marítimo
Hostería Pantavi	Pase de un día Programa "El escape" Experiencia local Experiencia activa Aventura familiar	Imbabura
Sayaro Glamping	2 o 3 DAYS Glamping y Organic Farm 3 DAYS Family Experience	Andean Cloud Forest

*Nota. *Operación tercerizada, modalidad de agencia intermediaria.*

Servicios

- Servicio multilingüe: inglés, español, alemán, holandés, francés, italiano y portugués (Campus Adventures, 2023).
- Equipamiento: profesional, equipo técnico e infraestructura para montañismo, senderismo, ciclismo (Campus Adventures, 2023).

- Transporte: servicio de transporte confiable: autobuses, 4x4 autos, vehículos de lujo (Campus Adventures, 2023).
- Guías certificados y experimentados (Campus Adventures, 2023).
- Reservaciones hoteles, boletos de avión, tours a las Islas Galápagos y el Amazonas.

Modalidades Actividades Ofrecidas

- Walking, hiking, trekking, ascenso de montaña, bicicleta de montaña, Trail running
- Actividades al aire libre
- Naturaleza y vida silvestre
- Familiar
- Museoart Lodging

Alianzas: Proveedores

Como parte de las acciones para asegurar una operación sostenible, Campus Adventures ha decidido identificar a sus proveedores por su compromiso con la sostenibilidad.

Para esto CA ha creado un decálogo de sostenibilidad, que incluye aspectos sociales, ambientales y de gestión empresarial en cada proveedor. La identificación de acciones de sostenibilidad en sus proveedores se realizará anualmente a través de una solicitud vía correo electrónico.

De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada, como instrumento de recopilación de información, podemos concluir que:

- El 88% de proveedores **se perciben** como sostenibles. Algunos creen que están en el camino a la sostenibilidad y aún necesitan implementar acciones.
- El 100%, o sea todas las empresas han implementado acciones referentes a disminución de residuos.
- 44.4 % de las empresas involucran a acciones sostenibles.

- 55.5% de las empresas no han implementado ningún sistema ambiental

Al ser los proveedores, aliados estratégicos para ofrecer un producto acorde a las exigencias y demanda del cliente, y al buscar satisfacer su requerimiento para viajar sin dejar huella, es necesario analizar la situación de estos proveedores frente a su impacto ambiental y traspasar la visión de sostenibilidad que Campus Aventures garantiza a través de sus certificaciones.

De acuerdo a los resultados del estudio, la meta de Campus Aventures para obtener certificado de neutralidad de carbono o carbono 0, se ve obstaculizada por la operación de sus proveedores, frente a los cuales tiene que plantearse nuevas estrategias de alianzas o nuevos aliados. El formulario de las encuestas formulario se adjunta en el anexo 2.

Demanda

Clientes

El buyer Persona de Campus Adventures sería:

Hombre o mujer, de 35-60 años, Cualquier ocupación, viven en Europa USA o Canadá, con pareja o soltero con o sin hijos, es culto y con estudios superiores, capacidad de gasto en vacaciones \$400 a \$600 diarios y prefiere pagar por todo (programas que este incluido todo gasto, inclusive propinas) de una sola vez, promedio, 8 a 10 días, buen estado físico, aficionado a la montaña, y excursionismo, le interesa tener nuevas experiencias y que sean amigables con el ambiente, la naturaleza y realizar actividades de bienestar, le gusta sentir que marca la diferencia con lo que hace, espera tener vivencias a la medida de lo que espera. Considera como éxito el poder tener tiempo para explorar la naturaleza. Se siente incómodo cuando la información no es suficiente o incompleta, no le interesa hacer mucha investigación de cuál sería la mejor opción. Busca destino en internet por recomendaciones de familiares o amigos.

Se siente seguro con información sobre seguridad. La opinión o recomendaciones en RRSS no influye mayormente en su decisión. Tiempo en internet medio (para buscar información). Utiliza PC y móvil. Hace compras en internet. Utiliza Facebook, Instagram, LinkedIn. Se motiva con imágenes y prefiere contacto en persona (servicio personalizado).

Mercado

La demanda de los productos de Campus Adventures es consumido principalmente mercado emisor europeo. Sin embargo, la tendencia de consumo de viajes de este mercado se ha visto bastante alterado, ya que después de la pandemia, que afectó a todos los sectores a nivel global, Europa se ve aquejada por una guerra sin precedente. A esto se le suma la disminución de capacidad de gasto y la directriz que marca la preocupación por la huella de carbono, concordando con lo anteriormente dicho.

Para el año anterior, los europeos tendrían, de acuerdo con los clientes de Banco Europeo N26¹⁰, en su encuesta sobre sus vacaciones¹¹, la propensión para viajar buscando experiencias memorables en destinos que valoren el medio ambiente y que ofrezcan servicios a la medida son parte de las características del viajero de hoy. Son tecnológico-dependientes: sin importar la edad, usan la tecnología para obtener asistencia durante el viaje de principio a fin. Buscan personalización en las experiencias: es el año perfecto para el uso de datos al servicio de los viajeros; están más conscientes del impacto que causa su actividad: tanto en la comunidad local como en la ecología e incluso su huella de carbono inciden en sus planes a la hora de viajar; quieren destinos novedosos: recaen en las agencias de viaje, tanto tradicionales como online, para encontrar experiencias curadas y realmente novedosas. Es diversificado y sofisticado. Y con el

¹⁰ *Banco Digital con licencia bancaria para toda Europa.*

¹¹ *12.000 clientes de N26 encuestados en ocho países: España, Italia, Francia, Alemania, Austria, Bélgica, Irlanda y los Países Bajos, sobre el presupuesto para sus viajes, sus preocupaciones económicas e incluso su huella de carbono, inciden en sus planes a la hora de viajar.*

paso del tiempo esto crecerá, causando nuevas necesidades que los profesionales de la industria deben enfrentar (N26, 2022).

Benchmarking Competitivo

Una vez identificadas las necesidades de la demanda, se requiere determinar con la mayor claridad posible a la competencia, para lo que se utiliza la herramienta del Benchmarking (Economía y Empresa en 50 minutos, 2016).

En primer lugar, se determina quiénes son los competidores, cuántos son y cuáles son sus ventajas comparativas. Hay tres categorías de competidores: los que ofrecen el mismo producto y servicio en el mismo ámbito geográfico (directos); los que ofrecen sus productos los servicios que pueden sustituir a los propios (indirectos); y los competidores potenciales que podrían ofrecer un producto similar en el mismo ámbito geográfico, para lo que se excluye la operación en el área-destino Galápagos, al ser tercerizados y que se opera bajo la modalidad de agencia intermediaria.

En el cuadro de benchmarking se presenta un listado de la competencia, clasificada según categorías y teniendo en cuenta además la información recomendada para el benchmarking de la competencia. Para ello, se asumió como competencia la modalidad y naturaleza del producto y sostenibilidad. En el análisis reflejado en la tabla 11 se incluye las siguientes variables recomendadas para un benchmarking:

Tabla 11*Análisis de la competencia directa en la modalidad Naturaleza/Aventura/Sport/Activo/Trekking y Climbing*

Marca	Descripción de Producto	Imagen	Sostenibilidad / proveedores	Se considera sin huella
Andes Climbing	Climbing Tours. Hiking Tours. Trekking Tours. Hotel in Machachi	Andinismo Turismo Activo	Sin sello	-
Gulliver Expeditions	Programas de aclimatación de varios días distintas alturas en todo los Andes Ecuatorianos. Chimborazo. Cotopaxi. Climbing en Perú y Bolivia Mountain Bike en los Andes.	Andinismo Regional	Sin sello	-
Highsummits	Acclimatization and Cotopaxi Ascent 6 Days 2 Days Mountain Climbing Tours in Ecuador 1 Day Climbs and Ascents in Ecuador Glacier school - climb Cayambe and Cotopaxi 9 days Mountain Climbing, Jungle and Galapagos Islands 22 Days Climb Cotopaxi and Chimborazo 6 Days Climb Cotopaxi and climb Chimborazo 9 Days	Andinismo especializado	Sin sello	-

Cotopaxi Chimborazo Ascent 5 Days				
CONDORTREKK	Cotopaxi. Antisana. Illiniza Norte. Chimborazo. Cayambe. Altar. Córdor. Sangay. Piñán	Andinismo	Sin sello	-
Ecuador Eco Adventure	Inca Trail to Ingapirca Sangay. Trek and Climb Carihuairazo. Climb Mount Chimborazo. Lagoons of El Altar. Ecuador Condor Trek	Aventura Andinismo	Sin sello	SI
Nature me	Chimborazo. Patagonia. Perú. Himalaya Aclimatación (varios días varias alturas)	Andinismo Personalización de excursiones	Sin sello	Si
Andes Trek Expeditions	Escuela de Montaña, Media Montaña, Alta Montaña Antisana, Carihuairazo, Cayambe, Chimborazo, Cotopaxi, Illiniza Norte, Illiniza Sur, El Obispo.	Andinismo	Sin sello	Si
Cumbre Tours	Aclimatación y Ascensos. 2, 5, 8 Días. Cotopaxi, Chimborazo, Paschocha, Illiniza, Rumiñahui Quilotoa Kilimanjaro. Aconcagua	Andinismo Aventura Escalada Especializado	Distintivo Q	Si
Lonely Summits	Chimborazo Cayambe Antisana Andes sudamericanos (Colombia, Perú, Bolivia, Chile y Argentina), Europa, Asia Central y Estados Unidos.	Montañismo Escalada Aventura	Sin sello	-

SURTREK	Aclimatación y Ascensión. Chimborazo. Cotopaxi, Cayambe, Antisana, Quilotoa, Illinizas, Pasochoa	Diversidad de opciones: Aventura Familiar Relax Excursión Todos los destinos	Sin sello	-
	Viajes en toda América de distintas modalidades y actividades			

Ventajas Competitivas

- Compañía Ecuatoriano-holandesa
- Amplia experiencia local.
- Alto valor, bajo volumen.
- Salidas en grupos reducidos y privados.
- Guías expertos y capacitados.
- Operaciones seguras y fluidas.
- Políticas flexibles
- Certificado para viajes sostenibles y Covid Safe (sostenibilidad)
- Apoyo a proyectos responsables
- Productos diferenciados y personalizados
- Feedbacks de clientes y referencias

Análisis de Mercadeo

Producto

CA ofrece un producto turístico diferenciado de naturaleza que satisface una necesidad de su consumidor a través de los beneficios, servicios y valor añadido que incorpora, expuestos en la sección anterior. Personaliza en base a programas prediseñados imponiendo su cultura y filosofía de marca respondiendo efectivamente a deseos, necesidades y expectativas del pasajero de Campus Aventures. Si bien la mayoría de los productos son operados directamente, CA tiene una línea de productos de otros operadores turísticos que gestionan los productos que se desarrollan en el destino Galápagos, actuando como agencia intermediaria y en tal operación dependiente de terceros, se complica mantener la cultura y filosofía de marca, convirtiéndose en más proveedores a quienes expandir y replicar la estrategia de sostenibilidad de CA.

Tiene siete productos de montaña prediseñados, que varían de 3 a 6 días en caso de caminatas y de 1 a 3 días en productos de alojamiento, descritas anteriormente en la tabla 10. Para programas en las islas Galápagos, ofrece seis productos en cruceros: Tip Top II, Archipell, Endemic, Fragata, Anahi, My Passion, para diferentes clases desde turista hasta lujo. Más un programa en las Galápagos en tierra, para 4 a 7 días.

Precio

Al ser Campus Adventures una agencia tour operadora que ofrece programas turísticos (empaquetamiento), obviamente la línea de fijación de precios para los productos y servicios de CA responde a la estrategia de precios por paquete con coste incrementado, y al mismo tiempo al ser un producto diferenciado, también utiliza una estrategia diferencial de precios y estrategia según el valor percibido en el cliente, valor dado por las características del producto, servicios y valor añadido con su filosofía de sostenibilidad.

La afectación de estas estrategias sobre sus clientes es efectiva, según su mercado, sin embargo, se podría complementar con otro tipo estrategias como las estacionales, por temporadas o Hi-lo; también combinado con una estrategia de precios de introducción para los productos nuevo como el glamping, con la idea de atraer clientes y conservar su ventaja competitiva. Los precios varían de acuerdo con el programa, según área geográfica y número de días y varían entre \$230 y \$375 diarios en paquete.

Promoción

Básicamente Campus Aventures se vende a través de agencias de viajes internacionales que contacta en ferias internacionales especializadas como es la ITB Berlín, feria B2B, que se desarrolla en Berlín, Alemania, cada año. CA participó en la feria en este año en marzo de 2023, evento que se desarrolló bajo el lema 'Open for Change' (Abierto al Cambio) con el finde llegar a su segmento entre los visitantes a la feria, que del mercado europeo fueron alrededor del 77%

del total de visitantes, con un crecimiento en compradores internacionales líderes B2B de 24,000 asistentes y un total de 90.127 asistentes de más de 180 países estuvieron en la mencionada feria en Berlín. (ITB Berlín, 2023).

Campus Adventures estuvo en calidad de exhibidor, para la ITB en la sección de Ecuador, dentro del 12% (de exhibidores provenientes de América) del total de exhibidores a nivel mundial, 5.500 expositores de 161 países (ITB Berlín, 2023).

Su página web www.campus-adventures.com, como instrumento de venta directa, llega a quienes realicen búsquedas generales en internet, mas no responde a un movimiento producto de un plan de marketing digital y posicionamiento web. CA no invierte en publicidad más que la requerida para las ferias y el mantenimiento de la web, sin tácticas de ventas ni comercialización específicas a pesar a la indispensable adaptabilidad al mercado, sobre todo después de la pandemia, que modificó la forma en que los clientes buscan sus destinos, hacen sus elecciones y finalmente expresan el feedback de su experiencia, y se revela con la información de Urvina y otros, que aseguran que el 67% de visitantes prefiere informarse a través de sitios web y el 73% utiliza redes sociales habitualmente. El 39% de visitantes en el destino Tena en Ecuador han utilizado aplicaciones durante su visita, siendo google maps la más utilizada. (Urvina, 2022)

Plaza (Lugar)

Aunque CA tiene su oficina en Quito, es una empresa con actividad comercial de servicios turísticos y, por ende, sus productos se venden al mercado internacional, que se trasladan hacia Ecuador y a las zonas de montaña donde se operan los programas ofertados. Se vende, en ferias presenciales, específicamente en la ITB por el mercado europeo estableciendo negociaciones B2B, llegando al cliente final a través de estas agencias internacionales intermediarias, que para este año fueron 24.000 asistentes B2B. El contacto y acceso, es a distancia (como lo ha hecho la industria turística desde hace más de 50 años, en un inicio telefónico y faxeo), hoy por hoy, con un abanico de instrumentos digitales, virtuales y online y

puede distinguirse de su competencia mediante el diseño espacial, sostenible y mediante técnicas de comercialización visual.

Toda la visualización del producto se maneja y concentra desde Quito, capital del Ecuador, de donde se organiza, dirige y coordina la operación a las áreas remotas de los programas ofrecidos. Según el catastro turístico de establecimientos turísticos del Ministerio de Turismo del Ecuador, en Quito se registran 259 TTOO, no discriminados por actividad o modalidad turística, se entiende que muchos manejarían viajes a destinos cotizados cerca de los Andes (donde se realizan las actividades de Andinismo, modalidad de Campus Adventure) como el Cotopaxi, Antisana, Cayambe y Cuicocha. En el resto de Pichincha, zona de Andes, en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo, al norte de Quito, zona del Volcán Cayambe, se registran cinco TTOO; y en el sur, para los volcanes Rumiñahui y Pasochoa serían 15 total TTOO ente los cantones Mejía y Rumiñahui.

Para el resto de los Andes se registran TTOO en Chimborazo 25, Tungurahua 110 Cotopaxi 22 e Imbabura 20. La mayor concentración de TTOO está en Pichincha, concretamente en Quito.

Personas

A través de un equipo de trabajo consolidado, motivado y estable, aunque escaso, con pocas personas para muchas funciones. Aliados estratégicos y proveedores motivados, Campus Adventure brinda un excelente servicio al cliente, crea una experiencia positiva para sus clientes y, al hacerlo, comercializa su marca, quienes a su vez, corren la voz acerca de su excelente servicio, ganando referencias y consolidando una ventaja competitiva al reclutar a las personas adecuadas, capacitar a su personal para desarrollar sus habilidades y retener a un buen personal consiente y alineado en la filosofía y visión sostenible que imparte CA.

Equipo de Sostenibilidad y de Retroalimentación

- **Gerente General** Marjolein
- **Ventas** María Teresa
- **Logística** Angel
- **Operación** Stefy
- **Contabilidad** Juan Carlos
- **Conductor** Nelson
- **Director de Excursiones** Benno

Lastimosamente la empresa CA no cuenta con registros que permitan establecer indicadores de éxito, para establecer índices de clima laboral y rotación de personal y evaluación de estabilidad laboral.

Además de contar con un equipo de trabajo con una alta orientación al cliente, es necesario conocer a los clientes y los usuarios finales del servicio cuando se trata de empresas B2B como es el caso de CA, de manera que el servicio tenga características que satisfaga a los visitantes. Es necesario conducir encuestas en la empresa y también conocer las tendencias mundiales.

El interés de los viajeros en sitios que ofrecen naturaleza, cultura y ecoturismo en Ecuador ha sido su principal fortaleza; de acuerdo con un estudio del año 2017 del Ministerio de Turismo publicado en el 2018, el 58.9% de los turistas realizaban principalmente turismo cultural, el 20.8% ecoturismo y el 3.2% turismo de Aventura y Deportes y el 15.9% turismo de Sol y Playa . Es decir, el 97.9 % de los visitantes extranjeros tenían una motivación de visita fuertemente ligada a atractivos ligados a turismo sostenible (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018).

Después de la pandemia COVID-19, fueron muchos los cambios que se produjeron en el comportamiento del viajero y algunas empresas indagaron en las nuevas motivaciones de los viajeros. Los hallazgos son importantes para la orientación sostenible de CA.

Trip.com condujo 7.705 encuestas en 11 mercados europeos, en el 2022, para indagar cómo los viajeros se sienten y perciben el viaje sostenible (Trip.com Group, 2022):

El 78.7% de quienes contestaron, creen que un viaje sostenible es vital. (pág. 3) Una respuesta muy importante para la industria turística fue que el 36.9% cree que la responsabilidad de un viaje sostenible es compartida entre los individuos, la industria y los gobiernos. (pág. 3), respuesta que se complementa con el deseo del 74,9% de buscar en un futuro un viaje sostenible. (pág. 3) Cuando fueron preguntados sobre las motivaciones para elegir un viaje sostenible las respuestas fueron: 50.5% por preocupación con los impactos de su viaje. (pág. 4). El 26.8% creen que mejorará su experiencia de viaje, (pág. 5) y el 21.6% siguen las tendencias o lo hacen por presión social, (pág. 4) según los datos reportados en el Sustainable Travel Consumer Report 2022 (Trip.com Group, 2022).

El mismo estudio indica que, aunque las consecuencias del confinamiento en el comportamiento de las personas son muy variadas, en esta encuesta el 31.2% de los encuestados dijo que la pandemia ha influenciado mucho en su decisión de viaje sostenible, (pág. 5) sin embargo, el 46,6% del viajero europeo afirmó que ese evento ha tenido ninguna influencia en su preferencia de viaje. (pág. 13)

Al ser preguntados por su predisposición para pagar por su huella de carbono un sorprendente 20.4%, (pág. 8) dijo no conocer sobre el tema o que no le han ofrecido esa opción; lo cual podría llevarnos a pensar que casi tres cuartas partes de los viajes organizados no consideran aún solicitar a los viajeros una compensación por la huella ecológica de sus viajes o lo están asumiendo directamente.

El precio siempre ha sido una barrera para los viajes sostenibles y en este caso el 39.1%, (pág. 13) de los encuestados europeos se refirió a que no estarían dispuestos a pagar más por un viaje sostenible.

En la encuesta sobre las perspectivas en 2023 aplicada por Skyscanner Horizons (Skyscanner Horizons, 2022) en 11.000 viajeros alrededor del mundo, da cuenta de que el 45% de los encuestados planean viajar más en el 2023 con respecto al año anterior, (pág. 9) y el 32% gastarán más en sus viajes. (pág. 10)

Según el reporte del WTTC (World Travel & Tourism Council, enero 2023) el viajero tiene una tendencia a combinar viajes de placer con trabajo, y se estima que el gasto global en este tipo de viajes para el 2027 llegue a 370 billones de dólares. Este tipo de viaje también podría haber contribuido con la tendencia identificada en Trip.com en donde en el 2022 la estadía promedio subió a 14 días versus nueve días en el 2019.

La visión sostenible de CA se dirige también al apoyo de iniciativas sostenibles sociales y ambientales. Actualmente da soporte a tres proyectos responsables de comunidades y vida salvaje, gracias a las visitas, realizan donaciones a diferentes organizaciones: Whale and Dolphin Conservation; Asociación CREAVIC de mujeres negras ecuatorianas; PAQOCHA, proyecto de producción de alpaca ecuatoriana, orgánica y 100% natural en 3-6 comunidades indígenas y Parque Cónдор, en ayuda a la rehabilitación de aves en Imbabura, Ecuador.

Proceso

Si bien Campus Adventures tiene una larga trayectoria y funciona desde hace casi 25 años, ha venido operando con sus procesos, más bien, de una manera empírica, traspasando esa forma de hacer las cosas por práctica y de manera oral. No tiene un manual de procedimientos establecidos por escrito, pero realiza su gestión en su diaria labor. A pesar de no contar con una nomenclatura de sus procesos, aplican procesos para varias gestiones identificadas 14 procesos generales: archivo y documentación, adquisiciones, cotizaciones, proceso venta-operación,

proceso venta-cobro, proceso bloqueos reservas, proceso operación-logística, proceso atención o requerimientos/quejas, contrataciones, evaluación empleados, contabilidad, compras, evaluación proveedores, comunicación.

Evidencia Física

Marca

Campus Adventures, naturaleza, montaña, experiencia y trayectoria, experticia en exigencias de caminatas en los andes ecuatorianos, responsable y consciente de su entorno.

Logotipo

El logotipo permite percibir su actividad en la montaña, en campo traviesa, motivando a la aventura, los colores denotan diferentes niveles de excursiones y diferencias geográficas, buscando transmitir sensaciones hacia la naturaleza tal y como se percibe en la figura 12.

Figura 12

Logotipo a color de Campus Adventures



Nota. Derechos de autor de Campus Adventures

Banco de fotos

Banco de fotos de viajes realizados, galería fotográfica, con alrededor de 100 imágenes, y cuatro videos cortos, proyectados en la página web, instagram, facebook. Para muestra de fotografías, de buen impacto visual, en la figura 13 se visualiza a dos andinistas coronando el Cotopaxi.

Figura 13

Fotografía de clientes de CA cuando coronan el Cotopaxi. Muestra del Banco de Fotos CA.



Nota. Derechos de fotografía de Campus Adventures

Redes Sociales y Blogs

Los medios utilizados por CA en RRSS¹² van acorde al buyer persona de CA, especialmente por la edad, Instagram y Facebook, y son utilizados para ciertas publicaciones informativas, mas no como herramientas de community management (gestión de la comunidad) y/o publicación de campañas. Tampoco se aprecian mayor dinámica, frecuencia y continuidad de publicaciones; sin interactividad con clientes o usuarios de las redes, así como su número de seguidores no es significativo. En la tabla 12 se aprecian datos precisos del uso de estas RRSS, que son bajas, registrando 140 seguidores en Facebook, pese a ser la red social más antigua y muy usada por el perfil de su cliente. Cuenta con un blog en su página web, con tres publicaciones, y sin comentarios de visitantes.

¹² *Redes sociales*

Tabla 12

Resumen de la actividad general en RRSS de Campus Adventures

Acceso	RRSS	seguidores	actividad	ultima
www.facebook.com/CampusAdventuresEcuador/	Facebook	140	127 likes	24/10/21
www.instagram.com/campus_adventures/	Instagram	514	68 publ	24/10/21
https://www.campus-adventures.com/blog/	Blog	0	3 blogs	

Nota. Información obtenida de páginas de redes sociales públicas, en julio de 2023, www.facebook.com/CampusAdventuresEcuador y www.instagram.com/campus_adventures

Certificados de Calidad y Seguridad

A través de su página web, Campus Aventures informa de sus acciones sostenibles y responsables y de sus certificaciones de sostenibilidad obtenida, cuenta con el sello de Distintivo Q, Travel Life y TourCert. Campus Adventures también es propietaria de dos operaciones de alojamiento, una de ellas no inicia operaciones todavía (glamping-safari en el bosque protector Piganta, al norte de Quito) y la otra, hostería MuseoArt Pantaví. Los sellos obtenidos se visualizan en la página web a colores, y se ven la figura 14.

Figura 14

Sellos de Sostenibilidad de Campus Adventures.



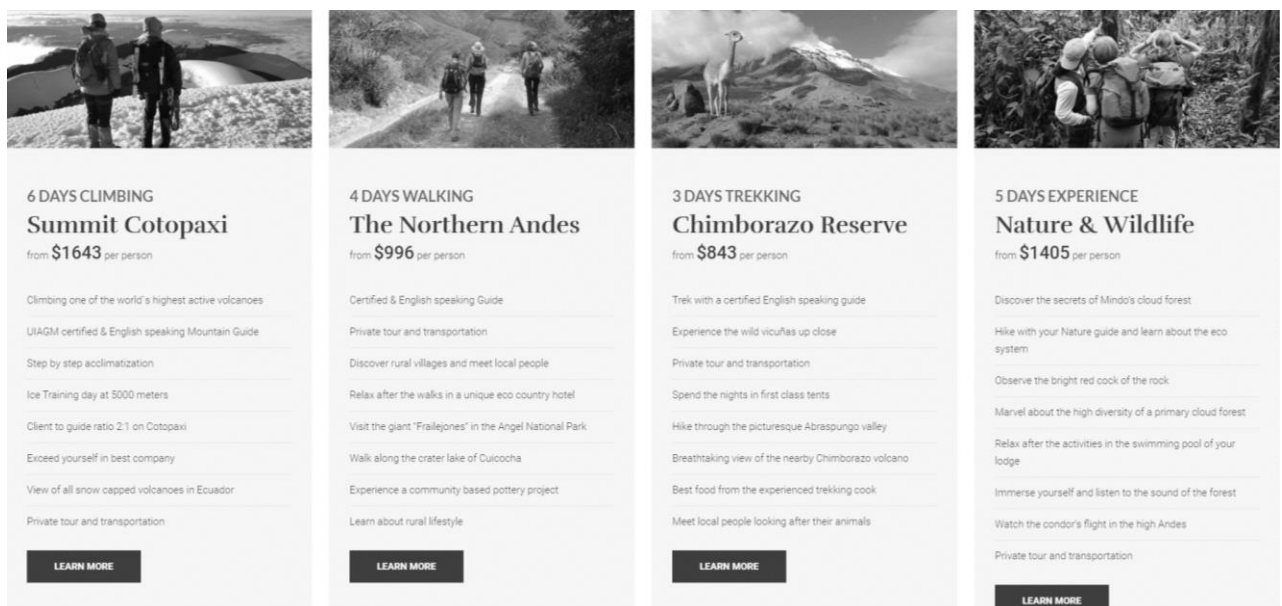
Nota. Reproducidos de la página web de Campus Adventures <https://www.campus-adventures.com> y recuperados en agosto de 2023.

Catálogo de productos

El catálogo de productos se encuentra principalmente online en su página web, diferenciando entre productos de montaña y de los de las Galápagos, por secciones de actividad y región como se mostró en la tabla 10 sobre los Productos Ofrecidos y cada producto-programa se muestra con fotografía del destino, la actividad, detalle del itinerario tentativo, precio por persona, información general, condiciones, itinerario detallado. La visualización de los programas se muestra en la figura 16 y los detalles de todos los programas se acopian en el anexo 4.

Figura 15 Muestra de la visualización del catálogo de productos

Muestra de la visualización del catálogo de productos online en la web de Campus Adventures.



The image displays a grid of four product cards from the Campus Adventures website. Each card features a header image, a title, a duration, a price per person, a list of activities, and a 'LEARN MORE' button.

- Summit Cotopaxi:** 6 DAYS CLIMBING. Price: from \$1643 per person. Activities include climbing Cotopaxi, acclimatization, ice training, and a private tour.
- The Northern Andes:** 4 DAYS WALKING. Price: from \$996 per person. Activities include a certified guide, private tour, rural village visits, and a pottery project.
- Chimborazo Reserve:** 3 DAYS TREKKING. Price: from \$843 per person. Activities include trekking with a guide, vicuña sightings, first-class tents, and a trekking cook.
- Nature & Wildlife:** 5 DAYS EXPERIENCE. Price: from \$1405 per person. Activities include exploring cloud forests, hiking with a nature guide, and observing wildlife like condors.

Nota. Reproducido de www.campus-adventures.com en julio de 2023. Derechos reservados de Campus Adventures

Puntos Críticos

El análisis FODA arrojó varios factores, los mismos que interactúan entre sí y en su tratamiento y/o afronta provocarían la solución de factores amenazantes y débiles, procedimiento basado en el enfoque general de aprovechar oportunidades usando como herramienta las fortalezas para enfrentar las amenazas y minimizar las debilidades.

La figura 16 refleja los resultados de la interacción de los factores generados del FODA, en una interacción de causa-efecto, integración y doble direccionalidad, relacionados al análisis de las 7P de marketing y al análisis PETSEL. Así el desafiante logro de **neutralidad de carbono**, factor crítico de éxito, como resultado de la implementación del plan actualizado de sostenibilidad representa la fortaleza más integrativa y efectiva para solventar otros factores en distintas áreas/niveles de acción, que en resumidas cuentas serían:

Gestión y Operación

Plan de Gestión Sostenible en espera de ejecutarse

Operación, producción limpia y certificación de Carbono 0, de interés y valor para consumir sus productos por implementar

Sin datos, indicadores, índices, monitoreos, registros, información, encuestas, para determinar cuantitativamente evaluaciones y diagnósticos de efectividad.

Poco personal con alta demanda de labores, pero comprometidos y dispuestos a capacitarse.

Mercadeo/Demanda

Pérdida de competitividad, potenciales clientes o segmentos de mercado por información no oportuna sobre la operación sostenible de CA ni la certificación de huella de carbono neutro.

Económico

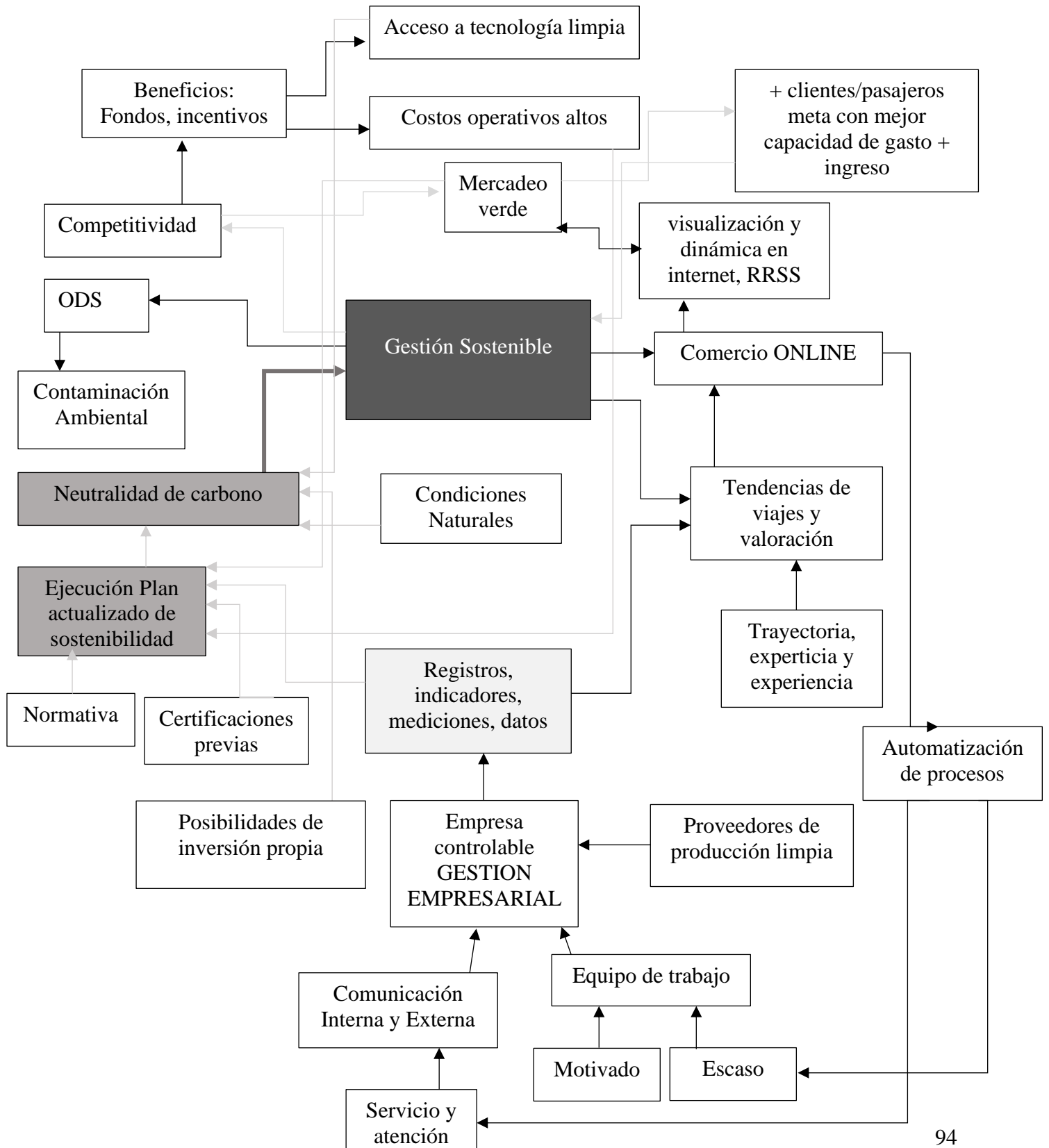
Flujo de pasajeros/clientes insuficiente para mantener equilibrio y estabilidad en la empresa

Aumento de costos por certificaciones

Aumento de costos por aportes a proyectos de conservación y sociales.

Figura 16

Análisis de los Puntos Críticos



Del análisis de la figura 16 se desprenden las estrategias de operacionales para CA, aunque no se contemplan todos los factores posibles que pueden participar en la gestión sostenible, si toma encuentra los arrojados por el FODA como una integración derivada de un marco estratégico:

Neutralidad de Carbono

Su logro llevaría a la Gestión Sostenible. Para lograrlo se debe **ejecutar el plan de sostenibilidad, actualizado** con la implementación de sistemas de **obtención de información medible**, es decir indicadores estratégicos a todos los niveles (registros, datos, monitoreos, mediciones, índices) en diferentes niveles de gestión: operativos, administrativos, económicos, de mercadeo, como parte de la **gestión empresarial**.

Gestión Sostenible

Una vez lograda la neutralidad de carbono, se alcanzaría la **gestión sostenible de la empresa**. Este factor, considerado el factor crítico de éxito, consigue la meta de cumplir con los ODS, alineado a la visión de la empresa y alcanzaría la **competitividad** empresarial y productiva.

La gestión sostenible causaría una redirección de la comercialización de la empresa, optando por la mediación del **comercio digital** con la adaptación de **procesos automatizados** mejorando la **comunicación interna y externa, el servicio y atención, procesos internos de proveedores y contrataciones, etc.** alimentando **el control de la empresa**.

Competitividad

Siendo una empresa competitiva y con **gestión sostenible**, aportando a los **ODS**, es factible obtener **fondos** de apoyo, créditos, inversión, capital semilla para el soporte de los programas de apoyo sociales y ambientales, también para la capitalización de giro de negocio y otros **beneficios** empresariales e **incentivos** tributarios. Estos beneficios compensarían los costos operativos altos, ayudaría para **acceder a tecnología limpia** (vehículos eléctricos, energía solar

o eólica, mecanismos ecoeficientes en infraestructura y operación, digitalización y automatización de procesos, optimización de recursos, etc.) y soportaría la posibilidad de **re inversión propia**, lo que reflejaría un plan operativo a corto y mediano plazo dentro del plan de sostenibilidad. Junto a la competitividad se adquiere el diseño del **plan de marketing verde**, como uno de sus propios valores de tal forma que sea una marca más valorada por el público y el mercado en el que opera, que responda a las **tendencias de viajes y la valoración** de su gestión, **trayectoria, experticia y experiencia** dentro del mercado y potenciales clientes.

CAPITULO III

Propuesta de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial Sostenible

En esta sección se presenta la adaptación al Plan de Sostenibilidad actual de Campus Adventures, con la propuesta de fortalecimiento de su gestión, en base a los análisis y diagnósticos realizados en las secciones anteriores y los resultados obtenidos. Se rige a lo establecido ya en su plan, y se atañe en su estrategia de revisión, monitoreo, mejora y actualización.

Plan de Sostenibilidad Actualizado de Campus Adventures

Presentado y aprobado por Marjolein Rientjes, gerente general y líder de sostenibilidad

Nuestro Recorrido

Aunque Campus Adventures fue fundada en 1999, nuestra experiencia en turismo receptivo se inicia mucho antes. Desde entonces, Campus Adventures ha crecido consistentemente para convertirse en una empresa mediana, especializada en excursiones "travel on foot" y como una empresa de gestión de destino (DMC) en Ecuador.

Desde nuestro inicio, nuestra pasión por explorar y descubrir, conocer y aprender, la naturaleza y la sostenibilidad han sido los pilares para convertirnos en una empresa confiable, dinámica y seria. Nos esforzamos para lograr reconocimientos internacionales y nacionales como: Travel life, TourCert y Distintivo Q y formar parte de redes de empresas con las que compartimos los mismos principios.

Con nuestro equipo dedicado, amamos crear, planificar y organizar viajes seguros, activos y sobre todo auténticos e inolvidables, organizados especialmente para cada cliente (custom-made) en los que aplicamos buenas prácticas de sostenibilidad tanto como podemos.

Nuestra Misión de Sostenibilidad

Trabajamos comprometidos con la sostenibilidad porque creemos con firmeza que nuestra misión es crear cambios positivos a nuestro alrededor. Anhelamos que, con nuestro ejemplo, motivaremos a nuestros proveedores, clientes y colaboradores, para que cada tour y visita sea diseñada como una oportunidad para conservar, recuperar y evitar el desgaste ambiental por nuestra actividad. Queremos demostrar que el turismo sostenible es una gran herramienta para la conservación y para la resiliencia ante el cambio climático.

El objetivo de Campus Adventure es ser un socio perfecto, basado en la confiabilidad, integridad, comercio justo, lealtad y profesionalismo.

Nuestra Visión de Sostenibilidad

En Campus Adventures nos vemos con una operación carbono neutral hasta el año 2026 para esto iniciamos con nuestro plan de sostenibilidad 2023-2025 como un antecedente para mejorar de manera global nuestra operación.

Equipo de Sostenibilidad y de Retroalimentación

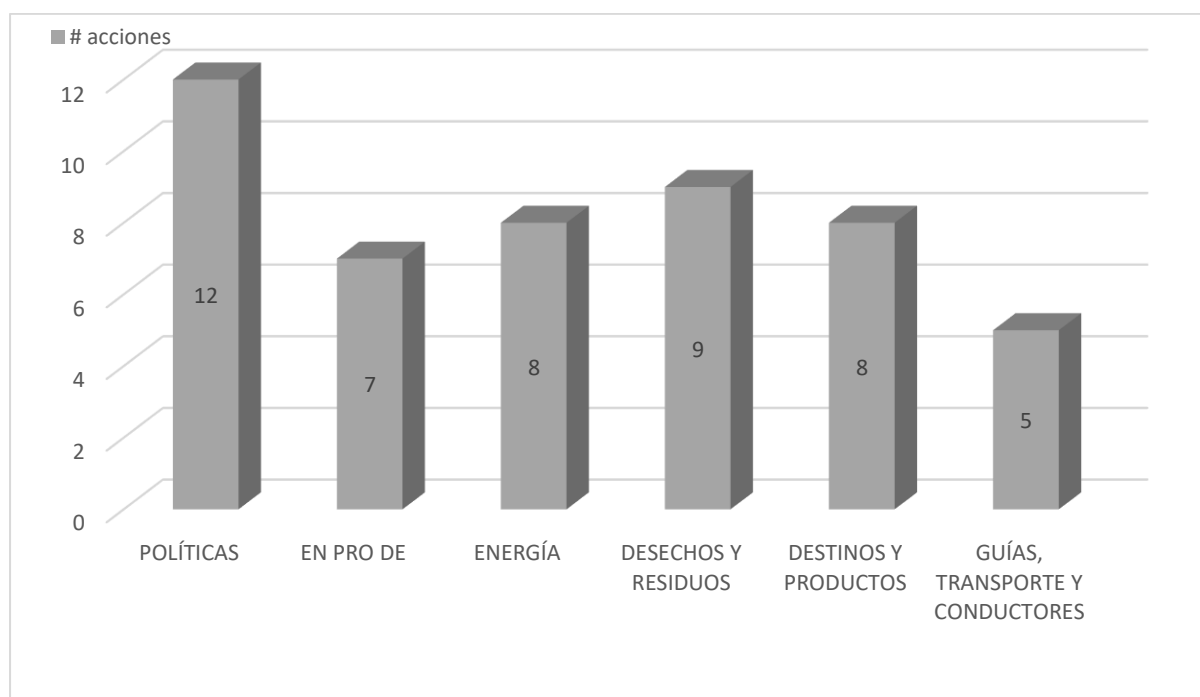
- **Gerente General** Marjolein
- **Ventas** María Teresa
- **Logística** Ángel
- **Operación** Stefy
- **Contabilidad** Juan Carlos
- **Conductor** Nelson
- **Director De Excursiones** Benno

Áreas Prioritarias de Trabajo

Dirigir y designar su equipo de sostenibilidad responsable de coordinar las tareas de sostenibilidad de la compañía. La siguiente figura 17 muestra el número de acciones por áreas clave de trabajo, siendo la mayoría (12) de acciones en las políticas y gestión de CA

Figura 17

Cantidad de acciones por área estratégica



Gestión y Manejo- Políticas

Ocho acciones de gestión son necesarias para ejecutar una operación sostenible, como políticas, estrategias, comunicación interna, sensibilización y alianzas para promover la sostenibilidad más allá del sector turístico:

Acción 3. Elaborar un Plan estructurado, pero a su vez más simple, que incluya acciones planificadas con una posibilidad real de éxito, monitoreadas, medidas y acompañadas por un cronograma y un presupuesto real que **nos permita lograr una operación Carbono Neutral.**

Revisión del Plan de Acción

Paso 4 Revisar el Plan de Acción

Si bien el plan tiene una batería de indicadores y el seguimiento es permanente, la evaluación de la gestión es uno de los pasos más importantes, en nuestro viaje de ser más sostenibles, revisando periódicamente, según la revisión, en concordancia a lo establecido en la tabla 13.

Tabla 13

Seguimiento del Plan de Sostenibilidad actual

Tipo De Revision	Período
Avances de implementación	mensual
Resultados de indicadores	trimestral
Revisión de comentarios de clientes	trimestral
Evaluación del Plan y estrategias	semestral
Actualización del plan	anual

Nota. Sobre las revisiones resaltadas se enmarcan la aplicación de cambios, dados por los resultados del análisis FODA, CAME y PESTEL, como propuesta de fortalecimiento.

Estrategia de Análisis CAME

Tabla 14

Estrategia de análisis CAME, en base al FODA de Campus Adventures. matriz utilizada disponible en anexo 3.

Estrategia Ofensiva		Estrategia Defensiva		Estrategia de Supervivencia		Estrategia de Reorientación	
Fortaleza + Oportunidad		Fortaleza + Amenaza		Debilidad + Amenaza		Debilidad + Oportunidad	
F1	Empresa ya cuenta con un Plan de sostenibilidad	F5	La empresa cuenta con dos certificaciones internacional de Responsabilidad Social Tourcert y TravelLife	D3	La empresa tiene pocas personas con varias funciones por lo que no hay tiempo suficiente para emprender en más tareas	O1	En Ecuador la normativa para compensación de Huella de Carbono está avanzando rápidamente
F3	Comprometidos con sostenibilidad por convicción	F6	La empresa está dispuesta a invertir recursos económicos en la Sostenibilidad	A5	El turismo online y turismo informal está creciendo y eso disminuye el turismo a través de Tour Operadores responsables	D4	Algunas acciones que causan contaminación o emisiones en la operación turística no dependen directamente de Campus Adventures
F6	La empresa está dispuesta a invertir recursos económicos en la Sostenibilidad	A2	Otros países están más adelantados y podríamos perder competitividad por falta de una certificación	Estrategia	Reorganizar algunas tareas para mejorar la eficiencia y acceder a nuevos mercados.	Estrategia	Preferir el trabajo con proveedores sostenibles

O3	Alta posibilidad para diferenciación porque pocas empresas turísticas en el Ecuador están trabajando en la medición de su huella de carbono	Estrategia	Comunicar fuertemente las certificaciones obtenidas y la operación sostenible que realiza Campus Adventures
Estrategia	Implementar el plan de sostenibilidad de la empresa		
Estrategia	Difundir la decisión y acciones con los clientes actuales		
O1	En Ecuador la normativa para compensación de Huella de Carbono está avanzando rápidamente		
F6	La empresa está dispuesta a invertir recursos económicos en la Sostenibilidad		
Estrategia	Iniciar la implementación de un plan para medir huella de carbono		

Otras Estrategias Ofensivas para la Operación

- Diseñar un plan de mercadeo, promoción y ventas dirigido al mercado diferenciado a efecto de captar una cuota de este y estabilizar el flujo de visitas.
- Comunicar efectivamente las bondades del producto y servicio ofrecido, educando e informando sobre los procesos de sostenibilidad implementados.
- Gestionar certificaciones de carbono neutro a fin de realizar una actividad sostenible y usarla como herramienta de venta.
- Innovar permanentemente productos verdes y servicios para mantener la fidelización del cliente.

Otras Estrategias Defensivas para la Operación

- Optimizar la capacidad instalada, utilizando las innovaciones tecnológicas al implementar programas de mantenimiento y adecuaciones de la infraestructura amigable en las operaciones directas.
- Gestionar activamente alianzas cooperativas y asociativas con entidades que son parte de la cadena productiva de turismo sostenible para eliminar las limitaciones tecnológicas y de progreso local y lograr así un soporte real para la operación.
- Mantener activo y monitoreado el sistema de gestión ambiental en base a procedimientos establecidos que permitan lograr metas, mejorar continuamente y evitar complicaciones y problemas, caos que se refleje al visitante.
- Aprovechar la preocupación mundial por el calentamiento global y el retroceso glaciar para la promoción de productos verdes sostenibles.

Otras Estrategias de Reorientación para la Operación

- Implementar inmediatamente los procesos administrativos correspondientes para la correcta gestión del CA.

- Desarrollar el plan de mercado del producto para su más pronto posicionamiento en el mercado.
- Optimizar los recursos obtenidos analizando y evaluando los gastos prioritarios para su ejecución inmediata.
- Mantener los aliados, a miras de lograr una reinversión para mejora de infraestructura y/o servicios de acuerdo con la demanda.

Estrategias de Supervivencia para la Operación

- Innovar constantemente la producción de servicios y actividades de interés para el público meta.
- Utilizar herramientas tecnológicas para medir, monitorear, explorar, que arrojen datos que permitan tomar decisiones estratégicas.
- Contar con el apoyo de instituciones para la innovación tecnológica y asegurar los mecanismos de eficiencia energética para mantener la armonía ambiental requerida.
- Revisar el planteamiento financiero al momento de iniciar la operación analizando profundamente los gastos prioritarios, indispensables y/o importantes.
- Implementar estrategias de marketing B2B B2C y marketing digital, enfocado en mercadeo ecológico.

Resultados de la Estrategia CAME para el Fortalecimiento de CA

Estrategias en Base a Puntos Críticos

1. Reorganizar algunas tareas para mejorar la eficiencia y lograr la implementación rápida del plan de sostenibilidad.

Acción: Política-Compromiso, mediciones efectivas de las acciones realizadas.

Actividad: Establecimiento de un sistema cuantificado de indicadores y registros.

2. Potenciar los proveedores sostenibles y destacar el posicionamiento de CA.

Acción: Diseño de plan comunicacional a través de campañas de incentivos, capacidades fortalecidas y contratos que establezcan los acuerdos comerciales. Medición de proveedores sostenibles.

3. Implementar el plan de sostenibilidad de la empresa y difundir con los clientes actuales

Acción: Priorizar y gestionar la obtención de reconocimiento de neutralidad de carbono cero

Actividad: Capacitación en la medición y gestión de la huella de carbono de CA.

4. Impulsar la implementación del plan de sostenibilidad

Acción: Implementar el Sistema de Gestión de la Carbono Neutralidad, complementario al plan de sostenibilidad.

Actividad: Revisar propuestas de empresas gestoras/asesoras para la implementación de las mediciones de GHS e incluir el proceso de certificación.

5. Impulsar una campaña fuerte de venta para levantar la temporada.

Acción: Lanzar estrategias de marketing verde y campañas de marketing digital con énfasis en envíos por correo electrónico, RRSS y publicaciones orgánicas.

Actividad: Asesoramiento y capacitación al personal de marketing en mercadeo verde o la Contratación de personal/empresa para marketing con experiencia en mercadeo verde.

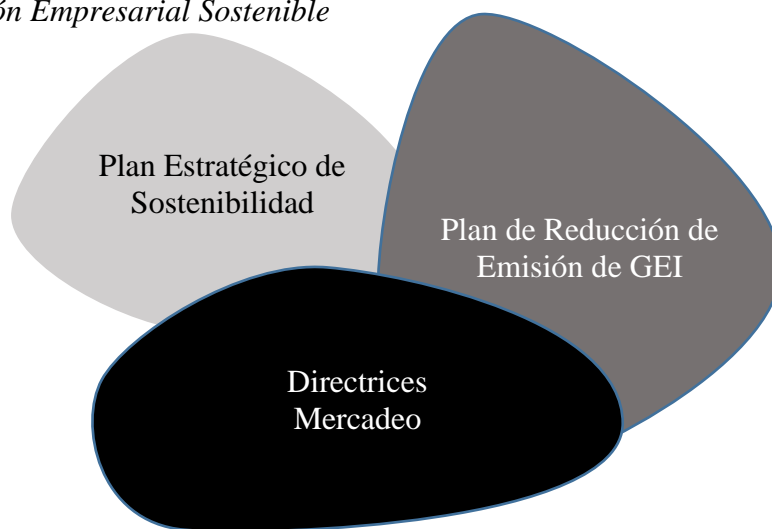
OBJETIVO 3 Desarrollar una Propuesta de Fortalecimiento a la Gestión

Empresarial Sostenible en Base a sus Puntos Críticos.

Con base en los análisis realizados y a la investigación directa, se propone fortalecer la gestión empresarial sostenible con la siguiente aproximación de tres pilares entrelazados como muestra la figura 18: por una parte, el plan de sostenibilidad que se vincula y suma con uno de reducción de la emisión de gases de efecto invernadero y un dossier de directrices que encamine las dos estrategias anteriores para mejorar la gestión de ventas y posicionamiento dirigidos a encontrar clientes más comprometidos con la sostenibilidad: plan estratégico de sostenibilidad + plan de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero + directrices de mercadeo.

Figura 18

Propuesta de Gestión Empresarial Sostenible



Título: Propuesta de Fortalecimiento para el Plan de Sostenibilidad de Campus

Adventures

Gestión de Empresarial Sostenible

Objetivo de la Propuesta

General

Ampliar el alcance del Plan de Sostenibilidad de la Operadora Turística Campus Adventures para que se convierta en su herramienta de gestión estratégica

Específicos

1. Incorporar en el Plan de Sostenibilidad las acciones de implementación para llegar a una operación Carbono Neutral.
2. Alinear las acciones de mercadeo y gestión de venta para que transmitan su gestión empresarial sostenible.
3. Incorporar los objetivos económicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Planificación Estratégica Sostenible

Misión

Trabajamos comprometidos con la sostenibilidad porque creemos con firmeza que nuestra misión es crear cambios positivos a nuestro alrededor. Anhelamos que, con nuestro ejemplo, motivaremos a nuestros proveedores, clientes y colaboradores, para que cada tour y visita sea diseñada como una oportunidad para conservar, recuperar y evitar el desgaste ambiental por nuestra actividad. Queremos demostrar que el turismo sostenible es una gran herramienta para la conservación y para la resiliencia ante el cambio climático.

Visión

En Campus Adventures nos vemos con una operación carbono neutral hasta el año 2026 para esto iniciamos con nuestro plan de sostenibilidad 2023-2025 como un antecedente para mejorar de manera global nuestra operación.

Valores Corporativos

Honestidad

Ser honesto es mostrar rectitud y probidad en nuestro comportamiento, es actuar de acuerdo con lo que expresamos. Proceder con honestidad es admitir errores y aceptar las consecuencias; es cumplir los acuerdos cumpliendo la forma en que fueron prometidos. Ser honesto es respetar las leyes y no utilizar medios ilegales para alcanzar metas; Está dando prioridad al bienestar común por encima del interés individual. Es expresar clara y directamente lo que pensamos y, por lo tanto, generar confianza en los demás.

Acercándonos a Nuestro Cliente

Es una búsqueda constante de formas de conocer, entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes tratando de superar las expectativas, así como presentar y descubrir necesidades futuras. Es creer firmemente que nuestro cliente es la razón de la existencia de la empresa. Es obligatorio comprender las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes y, por lo tanto, tomar medidas inmediatas.

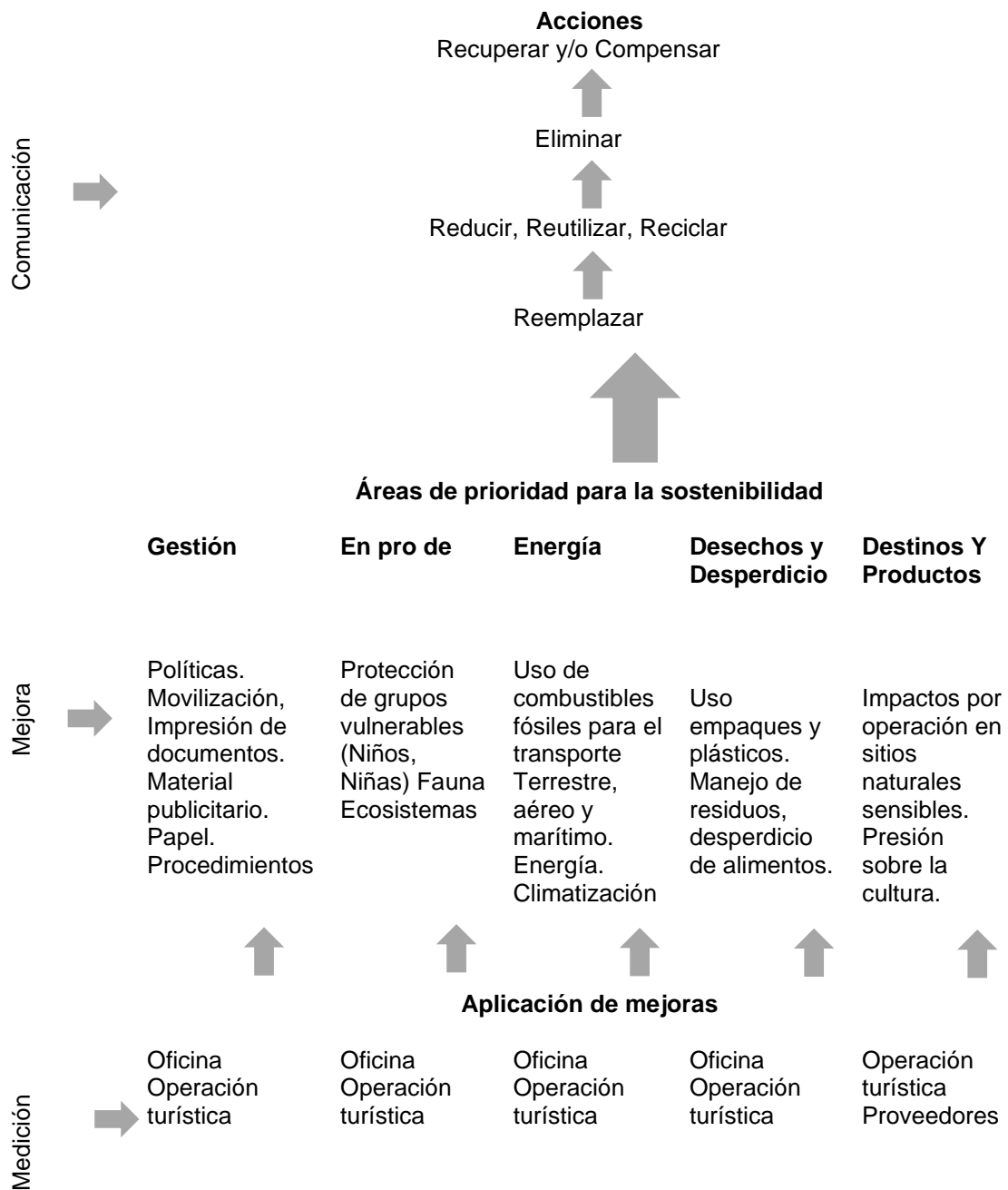
Respeto por el Medio Ambiente

Es nuestra obligación proteger y ayudar al medio ambiente, teniendo en cuenta el impacto que nuestras actividades puedan causar. Es muy importante para nosotros llevar a cabo nuestro negocio todos los días para que nuestras huellas generen y dejen un ambiente limpio y justo para los presentes y futuros.

El sistema ambiental de Campus Aventures tiene como hilo conductor la producción limpia en toda actividad de operación turística de CA, tal como se observa en la figura 20, en donde se refleja la alineación directa desde reducción hasta la compensación, desde las áreas prioritarias: gestión, apoyo, energía, desechos y productos; manteniendo como eje transversal a la mejora continua en base a mediciones y finalmente la comunicación asertiva hacia y fuera de la operación. Su guía de sostenibilidad establece los pasos, desde las políticas y decisiones de la empresa hasta la meta de aportar a los ODS, pasando por el sistema/gestión sostenible y alcanzado la competitividad para el logro de su desarrollo sostenible, acopiadas en la figura 19

Figura 19

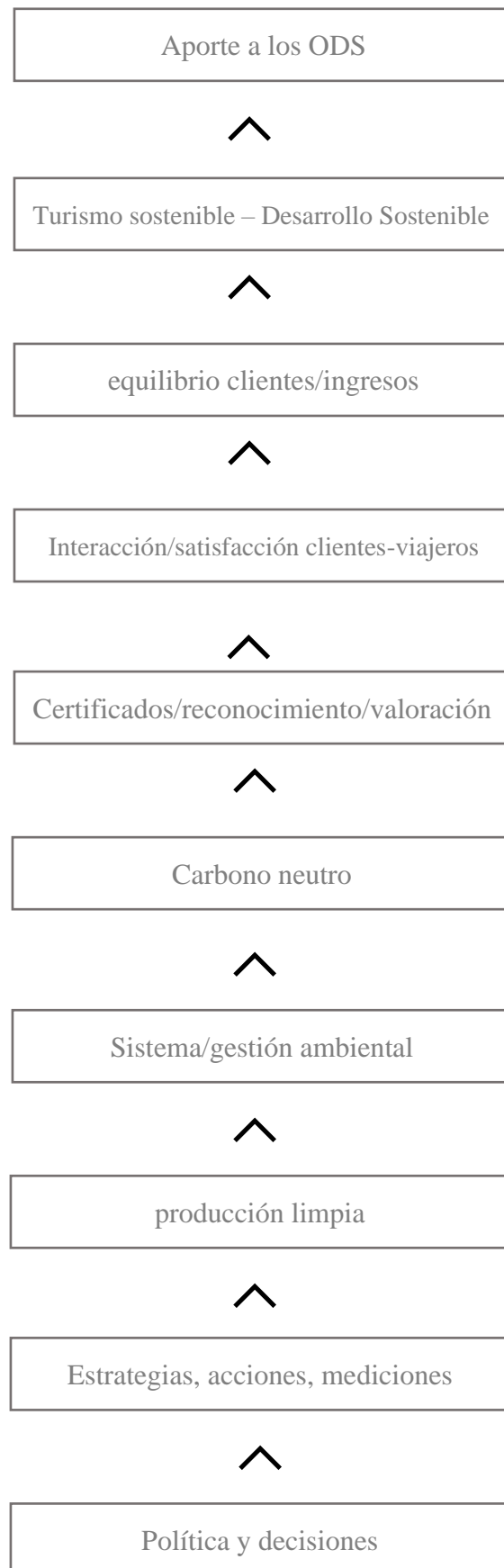
Sistema Ambiental Campus Adventures



Nota. Adaptado de (Plan de Sostenibilidad 2023-2025, 2023)

Figura 20

Flujo del proceso guía de la operación turística de CA para la gestión sostenible



Marco Estratégico

Objetivo General

Ampliar el alcance del plan de sostenibilidad de la operadora turística Campus Adventures para que se convierta en su herramienta de gestión estratégica

Estrategia

1. Incorporar en el plan de sostenibilidad las acciones de implementación para llegar a una operación Carbono Neutral.

Objetivo Específico 1

1. Incorporar la medición de emisiones de efecto invernadero en la operación

Acciones

- 1.1. Identificación de emisiones de gases de efecto invernadero.
- 1.2. Gestión de la emisión de gases de efecto invernadero con acciones para la reducción incorporadas en el plan estratégico de gestión sostenible.
- 1.3. Gestión de compensación de la huella ambiental.

Resultados Esperados

1. Plan estratégico de gestión sostenible incluye las acciones para llegar a una operación carbono neutral.
2. Diseño/adaptación del plan operativo general de gestión empresarial.
3. **Información medible** obtenida, es decir indicadores estratégicos a todos los niveles (registros, datos, monitoreos, mediciones, índices) en diferentes niveles de gestión: operativos, administrativos, económicos, de mercadeo.
4. Hoja de ruta lista para la puesta en marcha de la obtención de certificación tomando en cuenta los índices requeridos: Inventario de GEI redactado según la norma ISO

14064-1:2018 Herramienta de cuantificación de Huella de Carbono (GHG Protocol). Herramienta de cálculo de incertidumbre (GHG Protocol). Gestión de calidad del inventario. Plan de Reducción.

Propuestas

Resultado Objetivo 1:

Metodología de Medición de Huella de Carbono.

Al mes de julio 2023 en Ecuador, el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica ya cuenta con la normativa necesaria para que las empresas de todo tipo se integren al Programa Ecuador Carbono Cero- PECC que busca disminuir la emisión de gases de efecto invernadero producidos por el sector productivo y de servicios

El programa tiene tres niveles de menos a más.

1. Distintivo – Cuantificación Huella de Carbono
2. Certificación – Reducción Huella de Carbono
3. Certificación – Neutralidad Huella de Carbono

La normativa que enmarca al PECC y a su norma técnica a producto son el acuerdo ministerial N° 018 del 6 de mayo del 2021 – Marco general del programa y el acuerdo ministerial N°047 del 19 de octubre del 2021 – Lineamientos del alcance organizacional. Mientras que la normativa para declaración del inventario de gases de efecto invernadero (huella de carbono) se regirá a la metodología GHG¹³ Protocol y el estándar NTE INEN-ISO 14064-1.

¹³ *Greenhouse gas Protocol*

Hoja de Ruta Obtención Carbono 0

Cuantificación de huella de carbono organizacional:

Límites y dimensión → Recolección y procesado de datos → Cálculo de emisiones
→ Inventario de emisiones GEI → Reporte de GEI → Capacitación → Herramientas de
cálculo (GHG Protocol) → Seguimiento → Monitoreo → Registro de Adhesión al programa
Carbono 0¹⁴ → Firma de manifiesto → Postulación → Certificación → Seguimiento.

La documentación requerida y/o requisitos de la adhesión al PECC y para la
certificación se solicitan directo al programa a través del e-mail
ecuador.carbonocero@ambiente.gob.ec.

Según los resultados de la investigación, son dos actividades dentro de la cadena de
operación turística que aportan de manera importante para la huella de carbono: a) el
transporte en todas sus formas; y, b) la ausencia de proveedores sostenibles y c) la
identificación de mejoras en el diseño del producto/servicio para disminuir la huella de
carbono por producto/servicio.

Para la implementación se proponen las siguientes matrices.

- a) Identificación de medios de transporte turístico utilizados en la operación turística.: La
siguiente matriz utiliza un ejemplo de transporte terrestre para ilustrar cómo identificar
los primeros datos necesarios para medir las emisiones y paralelamente segmentar las
emisiones por destino o ruta turística operada. El proceso continúa con la identificación
del uso y el cálculo de emisiones de acuerdo con los factores GHG Protocol indicados
en la tabla 15.

¹⁴ *Formulario de acceso público en línea:*
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe5uYH1o89sDCSK68ZIFz_EaBT27o7s7bMWU672W2QYwj-Kig/viewform

Tabla 15*Emisiones de acuerdo con los factores GHG*

Destino/Ruta	Medio de transporte	año de fabricación	Modelo y Combustible de utilizado	Capacidad máxima en litros	Capacidad máxima de ocupantes	Kilometraje de ruta.
Transfer	Terrestre	Fuso Rosa 2023	Diesel	100	33	33.2
Quito		Motor Mitsubishi 4M50-5AT5 de 4,899 cc				
Aeropuerto-hotel						

Nota. Elaborado en base a <https://ghgprotocol.org/ghg-protocol-standards-and-guidance-update-process-0> y <https://www.perumotor.com.pe/wp-content/uploads/2021/04/rosa.pdf>

Medición de huella de Carbono GHG Protocol

La metodología GHG Protocol (Greenhouse Gas Emissions) comprende una serie de estándares y metodologías para la medición de la emisión de gases de efecto invernadero tanto en el sector público como privado. Este estándar se inicia en el año 1990 cuando la organización no gubernamental “World Resources Institute” y la organización privada World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) identifican la necesidad de un protocolo para identificar y medir las emisiones a la atmósfera.

GHG Protocol cuenta con varias herramientas para la cuantificación de las emisiones en tres niveles o “scopes”: Scope 1: ciclo de vida del producto, Scope 2: emisiones por energía comprada y Scope 3: emisiones en cadena de valor.

Las guías y las herramientas proveen la información necesaria para iniciar el camino de medición de huella de carbono en la empresa de Tour Operación en un formato accesible para la mayor parte de profesionales.

En este ejemplo se ha tomado la matriz Transport tool_v2_6.xlsx, de acceso abierto, para medir la emisión de CO₂ en un servicio de transfer del aeropuerto a un hotel en el centro norte de Quito con un resultado de 0.009 toneladas métricas de CO₂ por viaje total, como se refleja en la figura 21. Si esto se divide para el número máximo de ocupantes (33 personas) el resultado sería 0.00027 toneladas métricas de CO₂ por ocupante.

Figura 21

Uso de la herramienta transport tool para medición de CO₂ (Greenhouse Gas Protocol, 2022).

The screenshot shows the Greenhouse Gas Protocol transport tool interface. At the top left is the logo. A summary table shows 'Total GHG Emissions, exclude Biofuel CO2 (metric tonnes CO2e)' as 0.009 and 'Biofuel CO2 Emissions (metric tonnes)' as 0. Below this is the 'Activity Data' section with a note: 'The default emission factors are sourced from the US EPA Climate Leaders program or from the UK DEFRA (for air travel only)'. The main table has columns for Status, Source Description, Region, Mode of Transport, Scope, Type of Activity Data, Vehicle Type, Distance Travelled, Total Weight of Freight, # of Passenger, Units of Measurement, Fuel Used, Fuel Amount, Unit of Fuel Amount, Error Messages, and Fossil Fuel CO2 (metric tonnes). The first row contains the following data: Status: Transfer to Guest/Hotel; Source Description: Other; Region: Road; Mode of Transport: Scope 1; Type of Activity Data: Vehicle Distance (e.g. Road Transport); Vehicle Type: Passenger Car - Diesel - Year 1985-present; Distance Travelled: 10; # of Passenger: 33; Units of Measurement: person; Fuel Used: 1.0; Fuel Amount: 1.0; Unit of Fuel Amount: litre; Error Messages: none; Fossil Fuel CO2: 0.009.

Status	Source Description	Region	Mode of Transport	Scope	Type of Activity Data	Vehicle Type (if or transport, see footnote)	Distance Travelled	Total Weight of Freight	# of Passenger	Units of Measurement	Fuel Used	Fuel Amount	Unit of Fuel Amount	Error Messages	Fossil Fuel CO2 (metric tonnes)
Transfer to Guest/Hotel	Other	Road	Scope 1	Vehicle Distance (e.g. Road Transport)	Passenger Car - Diesel - Year 1985-present		10		33	person	1.0	1.0	litre	none	0.009

Nota: Reproducido de la herramienta Excel en línea de (Greenhouse Gas Protocol, 2022). (Calculation Tools and Guidance).

b) Proveedores sostenibles: Matriz para identificar las acciones sostenibles de proveedores con mayor impacto en la operación, como un inicio para un proceso de elección, calificación y evaluación de proveedores, sin olvidar que esto requiere un proceso constante de monitoreo y una comunicación clara con los proveedores.

Para obtener esta información es recomendable mantener un proceso de recolección estandarizado que provea a la empresa certezas sobre los datos manejados y las actualizaciones de información. El proceso recomendado es el siguiente:

1.- Crear base de datos de los proveedores de servicios más utilizados. En esta base deben constar los nombres y cargos de las personas encargadas de aspectos de sostenibilidad. Como el ejemplo que se muestra en la tabla 16.

Tabla 16

Datos de la base de datos de encargados de sostenibilidad

Nombre Proveedor	Lugar de operación/funcionamiento	Tipo de servicio	Nombre persona encargada	Cargo	Correo electrónico
-------------------------	--	-------------------------	---------------------------------	--------------	---------------------------

2.- Desarrollar una pequeña encuesta digital con preguntas clave para la operación turística como, por ejemplo:

¿Cuenta con una certificación de sostenibilidad?

¿Cuenta con una certificación de emisión de huella de carbono?

¿Cuenta con un plan de sostenibilidad?

¿Qué acción/es realiza para disminuir la contaminación de la atmósfera?

¿Qué combustible utiliza para la producción de calor/frío en sus instalaciones?

Si bien los datos son cualitativos esta encuesta será el primer paso para construir una base de proveedores sostenibles.

3.- Crear una matriz resumen de proveedores sostenibles, como se sugiere en la tabla 17.

Tabla 17*Matriz de proveedores sostenibles*

Tipo de proveedor	de	Certificación sostenible	Certificación huella de carbono	Destino de Operación	de	Uso de combustibles.
Alojamiento ciudad	de	No	No	Quito		Diesel calentamiento de agua Gas, para cocina
Alojamiento rural		Si	Si	Amazonía		Gas para cocina. Energía solar para iluminación.

4.- Desarrollar un sistema de actualización de datos con dos opciones:

Si el proveedor contestó la encuesta, actualizar datos en 6 meses.

Si el proveedor no contestó la encuesta, incluir un hipervínculo al formulario con la siguiente reserva de servicios, como parte de la condición de reserva.

5.- Validar la información recibida a través de un muestreo realizado con una revisión visual cuando el hotel es visitado por un guía o por un ejecutivo de la Empresa.

c) Matriz para la identificación de mejoras en el diseño del producto/servicio para disminuir la huella de carbono por producto/servicio: con esta matriz se inicia un paso para identificar aquellas áreas de mejora en el diseño de los tours desde un punto de vista de sostenibilidad y disminución de emisiones. Esta matriz es una consecuencia de las dos anteriores ya que sin una identificación de transporte y proveedores no es posible iniciar una evaluación del producto. A continuación, se representa un ejemplo en la tabla 18, de evaluación de un producto/servicio turístico para luego tomar acciones específicas.

Tabla 18*Modelo evaluación de producto/servicio turístico*

	Nombre del producto tour	Alojamiento	Transporte Tipo y km recorridos	Guianza	Alimentación	Actividades
Situación Actual	City Tour	No	SI. Revisar matriz de transporte	Si	Si. almuerzo	Caminata en centro histórico de Quito.
Emisiones GEI por combustible		si	si	no	si	No
Posibles Acciones de sostenibilidad		Si Revisar base de proveedores	Si Disminuir recorrido motorizado	si Informar lo que hacemos	Si Evitar desechables	No

Objetivo específico 2

Alinear las acciones de mercadeo y gestión de venta para que transmitan su gestión empresarial sostenible.

Acciones

- 2.1 Elaborar un plan de mercadeo y ventas tomando en consideración las 7p y con una meta de posicionamiento de Empresa Sostenible Carbono Neutral
- 2.2 Desarrollar acciones de comunicación permanente sobre la Gestión Empresarial sostenible desde todos los departamentos de la empresa.
- 2.3 Medición de los resultados a través de indicadores económicos a mediano y largo plazo.

Resultados Esperados

1. Plan de marketing y ventas estructurado
2. Lineamientos de comercio electrónico, automatización de procesos básicos de atención y conversión; posicionamiento de web y RRSS establecidos.
3. Plan operativo con indicadores medidos

Propuesta

Resultado Objetivo 2

Directrices del Mercadeo Ecológico

Una vez lograda la adhesión al PECC, y la competitividad de la empresa Campus Adventures, su gestión también se orientó a satisfacer la necesidad de mercado ofreciendo productos que no dejen huella y comunicar sus resultados al mercado turístico.

En general, las acciones de manejo sostenible implementadas por CA no serían percibidas por el cliente. Entonces, no podemos dejar a un lado que todo cualquier manejo inadecuado, pobre o deficiente será más visible y evidente, aunque ese manejo sostenible sea óptimo tiende a pasar desapercibido.

Una buena parte de los turistas todavía no conocen o no están conscientes de lo que es una operación turística sostenible y por ello, implementar programas de sostenibilidad sin antes educar a los turistas es gastar esfuerzos en vano ocasionando que hasta el momento, las empresas que se dicen o perciben sostenibles usen la certificación para mejorar sus estándares y no como un instrumento de mercadeo, que, si bien llega a un segmento reducido, es el que le interesó tener a Campus Adventures, desde un principio, con sus productos diferenciados.

La intención de CA para medir su huella de carbono y neutralizar su impacto se complementó con la información y comunicación sobre el cambio climático y energía, que, a través del diseño de un plan de comunicación y marketing específicos, pretendería

plasmar el enfoque sostenible en la difusión y concienciación de sus prácticas en cuando al el entorno social y ambiental se refiere. En términos de comunicación, el mensaje del “compromiso con el desarrollo energético sostenible” junto a la asesoría a los departamentos de marketing sobre la comunicación ambiental de los logros obtenidos por CA en los medios, refuerza la imagen y marca de la empresa CA que está comprometida con el cambio climático.

Comparando los resultados del trabajo de investigación de Martínez, para la evaluación de las prácticas eco-amigables y su influencia en la decisión de compra de los clientes del sector hotelero de Manta y los resultados de este trabajo, se guardan concordancia en los resultados obtenidos, que determina: “...que el 40% de los encuestados considera totalmente importante los comentarios que otros usuarios emiten sobre el hotel, sean estos de forma verbal o en sitios web; influyendo en mayor medida las publicaciones que estos establecimientos realizan sobre sus espacios verdes y reconocimientos medioambientales (33,9%), así como la pertenencia a una marca ecológicamente prestigiosa (32%). Por su parte, según la apreciación de un 35% de clientes, los hoteles evidencian medianamente la adquisición de reconocimientos y prestigio medio ambiental...”, (Martínez, 2021).

Esta similitud es concordante con el uso de dispositivos y dinámica digital, el consumo por esos medios y el impacto visual de las campañas virtuales, la innovación tecnológica que trae y la oportunidad de digitalizarse en beneficio del ambiente.

Según los expertos en sostenibilidad y turismo entrevistados, la segunda clave más importante para incorporar como estrategia empresarial las acciones de sostenibilidad y evitar así que se convierta en un objetivo aislado, sería los aspectos la comunicación de las acciones de sostenibilidad y sus resultados.

La meta sería utilizar la cuantificación de neutralidad de carbono o certificación como herramienta para elaborar estrategias y planes de acción para el mejoramiento de la empresa (según sus objetivos empresariales) a través de satisfacer las necesidades de la demanda y motivar a adquirir productos turísticos sostenibles con Campus Adventures utilizando fundamentalmente las herramientas de marketing digital. En este sentido, existen opciones en el mercado para crear páginas web con un menor consumo de energía y el uso de servidores que compensan su huella de carbono. Al ser este el principal mecanismo de venta es necesario la revisión de la web y los servidores contratados.

Para ello se requeriría hacer tangible y comunicar sobre los procesos de responsabilidad y compromisos de CA, plasmados en un plan de comunicación y marketing; utilizar la certificación de neutralidad de carbono como una herramienta de comunicación, posicionamiento y de conversión de venta del producto sostenible de CA y calcular el valor económico de los impactos publicitarios conseguidos.

Grupos Meta

Acciones a clientes directos

- Solución de satisfacción de requerimientos de consumo responsable
- Comunicación/Sensibilización
- Interacción/Involucramiento (community management) identificando su buyer persona

Acciones Aliados-Proveedores

- Interacción, involucramiento y/o alineamiento en la gestión sostenible
- Comunicación/Educación

Acciones Trade

- Promoción: Marketing digital y en campañas en RRSS Comerciales

- Comunicación/Información: Campañas en RRSS Empresariales (LinkedIn y otros)
- Posicionamiento: imagen en campañas públicas
- Actuar de acuerdo con la audiencia en ferias y fomentar actividades vinculantes en las acciones de sostenibilidad (buyer empresa)

Objetivo específico 3

Incorporar los objetivos económicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Acciones

- 3.1 Definir las metas económicas empresariales incorporando las variables de sostenibilidad y medición de huella de carbono en gastos.
- 3.2 Desarrollar en el costeo de producto turístico las variables de sostenibilidad y los criterios para medir la huella de carbono en cada uno de ellos.
- 3.3 Mantener un proceso de selección y evaluación de proveedores sostenibles e incorporar los valores de huella de carbono en el diseño de producto.
- 3.4 Capacitar al personal de la TTOO para delegar objetivos de sostenibilidad en cada uno de ellos y crear procesos de trabajo que consideren factores de sostenibilidad.
- 3.5 Trabajar con el personal de la TTOO para que se conviertan en gestores del cambio y fortalecer el Comité de Sostenibilidad de la Empresa

Resultados Esperados

1. Plan Estratégico Empresarial Sostenible con los ejes ambiental-social y económico incorporados.
2. Análisis de resultados del negocio con las variables ambientales incorporadas
3. Cuadro de indicadores y medición asumido como la herramienta para la toma de decisiones.

Implementación Plan Estratégico de Gestión empresarial Sostenible

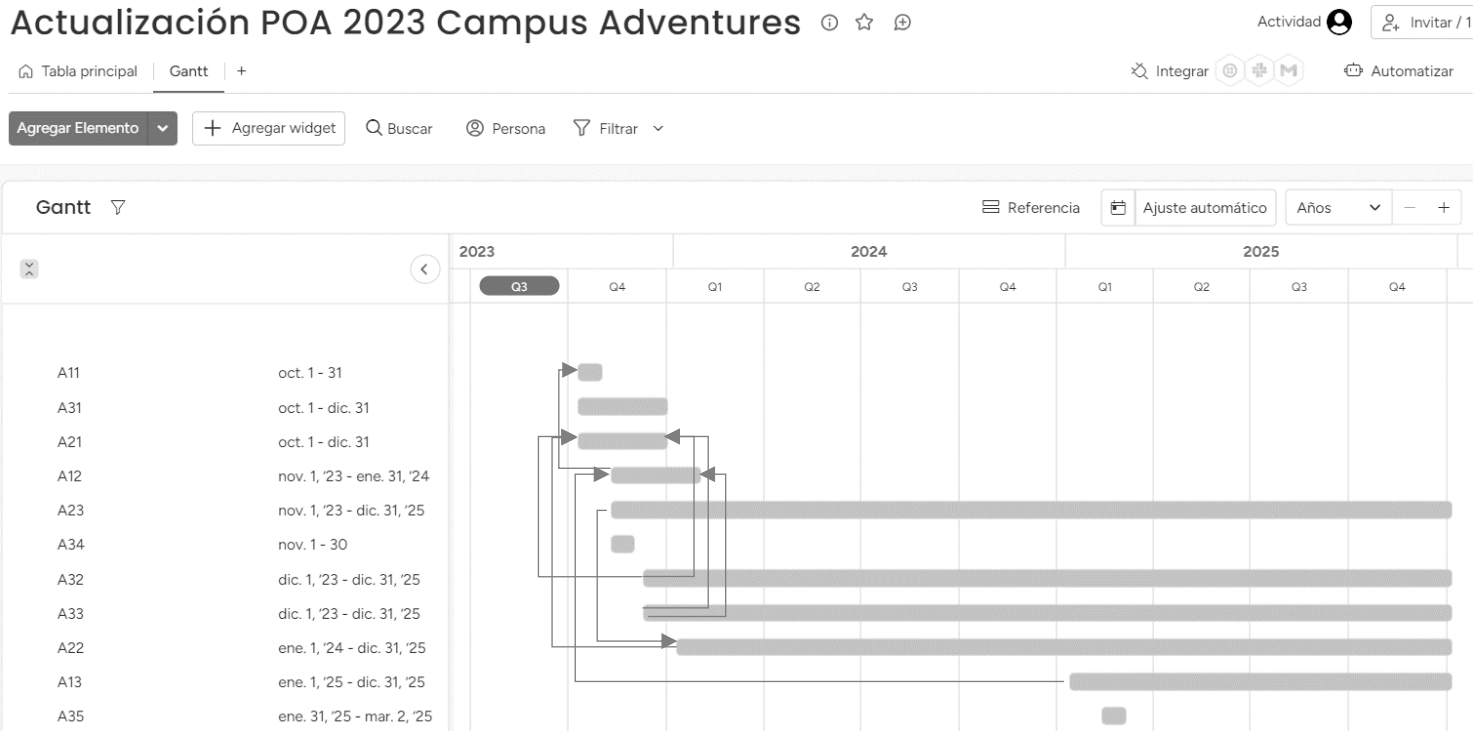
Actividades

- 1.1. Establecimiento de los mecanismos y sistemas de medición requeridos para la gestión empresarial
- 1.2. Plan de sostenibilidad incluye la viabilidad para la neutralidad de carbono en la gestión del CA
- 1.3. Definición de los pasos para la implementación de la certificación de neutralidad de carbono
- 2.1. Establecimiento de los lineamientos para diseñar un plan de marketing digital ecológico como acción del plan operativo a mediano plazo.
- 2.2. Inclusión de la visión de marketing en el departamento de mercadeo a través de capacidades y formación.
- 2.3. Orientación del planteamiento de marketing hacia tendencias actuales fomentando el comercio electrónico o digital.

El plan de mejoras se extiende desde el diseño-propuesta hasta la implantación, dentro del POA como parte de la actualización del Plan de sostenibilidad para la gestión sostenible de CA, el mismo que plantea acciones a tres años, es decir al 2025. Mas as actividades vinculadas al objetivo 1 referentes para lograr la neutralidad de carbono, se proyectan a 12 meses a partir de su inicio al igual que la proyección del plan de mercadeo ecológico, del objetivo 2, es con miras a un año, visualizándose de mejor maneja en un diagrama de Gantt en la figura 22 que muestra su flujo al 2024 y la relación de dependencia entre acciones, siendo la acción 11 de la cual dependen el resto.

Figura 22

Diagrama de Grant con las actividades de la propuesta de mejora por objetivos y su relación.



Presupuesto Operacional

La propuesta económica es en miras a la implementación de acciones, y para el tiempo de ejecución, hasta 12 meses que tomará la ejecución de actividades formuladas de acuerdo con los objetivos de la propuesta de fortalecimiento, señalados en la figura 23 y que sumarían \$10.800,00 adicionales al presupuesto ya establecido en el POA actual de Campus Adventure, cuya mayor inversión sería en el plan de mercadeo ecológico, \$11.200,00.

Inserción de resultados en el Plan de Sostenibilidad y POA de CA

En el nivel de acción Gestión de Políticas del Plan de Sostenibilidad 2023-2025 de Campus Adventures, especifica en el literal 3:

“...3. Elaborar un Plan estructurado, pero a su vez más simple, que incluya acciones planificadas con una posibilidad real de éxito, monitoreadas, medidas y acompañadas por un cronograma y un presupuesto real que nos permita lograr una operación Carbono Neutral...”, (Campus Adventures, 2023)

Esa elaboración del plan estructurado responde a la implementación del programa de neutralidad de carbono con la meta final de obtener la certificación carbono 0. Al momento la acción está en curso y se implementa dentro de las áreas de prioridad para la sostenibilidad, en el nivel de gestión, la mejora correspondiente a la medición de huella de carbono, resaltada las acciones insertadas en la figura 24, en relación con la figura 20 mencionada anteriormente. En el plan operativo anual se inserta las acciones para la contratación de la empresa asesora para finales de agosto de este año y la adhesión al programa PECC para finales de septiembre, quedando demostrado en el POA 2023 en la figura 23 y sus acciones descritas actualizadas en el POA se encuentran en el anexo 5.

Figura 23

Presupuesto operativo para la implementación de las acciones.

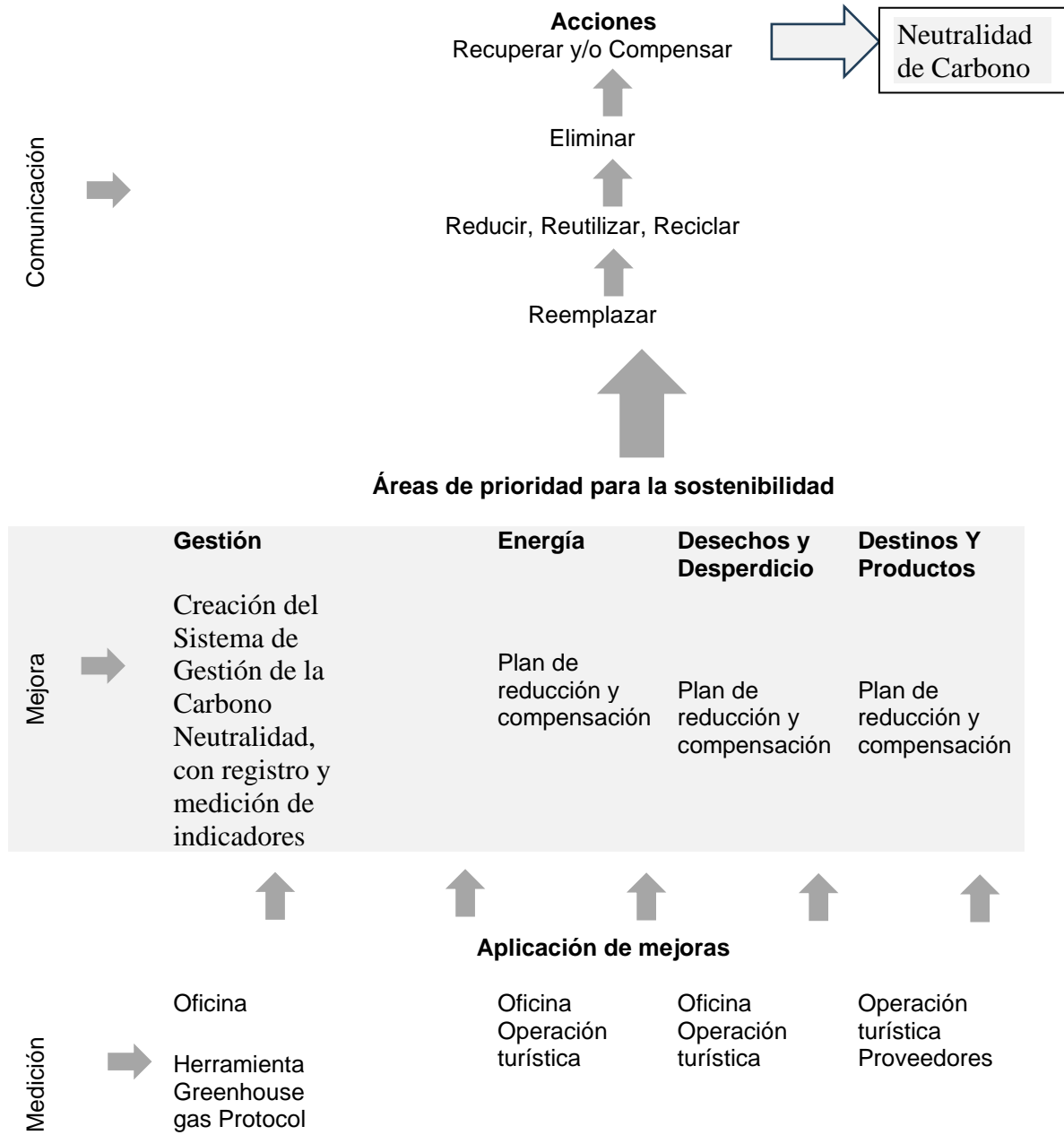
Objetivo A1 Incorporar la medición de emisiones de efecto invernadero en la operación						
No	Actividad		Responsable	DESCRIPCIÓN DEL GASTO		Dependencia
A11	Identificación de emisiones de gases de efecto invernadero		Operaciones	Consultoría para aplicación de medición de Carbono		
A12	Gestión de la emisión de gases de efecto invernadero con acciones para la reducción incorporadas en el Plan Estratégico de Gestión Sostenible.		Comité Sostenibilidad	Inversión para reemplazo de insumos en operación turística		A11
A121		Evaluación de emisiones directas-compradas y de cadena de valor	Comité Sostenibilidad	Consultoría para aplicación de medición de Carbono		A12
A122		Calificación de huella por destinos	Comité Sostenibilidad	Costos por viajes de evaluación		A12
A13	Gestión de compensación de la Huella Ambiental		Gerencia General	Valor aproximado por compensación en año 1		A122,A121
Objetivo A2 Alinear las acciones de mercadeo y gestión de venta						
No	Actividad	Sub actividad	Responsable	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	Fecha finalización	Dependencia
A21	Elaborar un plan de mercadeo y ventas tomando en consideración las 7p y con una meta de posicionamiento de Empresa Sostenible Carbono Neutral		Gerencia General	para elaboración de Plan de Mercadeo e incluye sondeos de validación.		
A22	Desarrollar acciones de comunicación permanente sobre la Gestión Empresarial sostenible desde todos los departamentos de la empresa.		Marketing y Ventas	Ejecución de acciones de mercadeo		A21
A23	Medición de los resultados a través de indicadores económicos a mediano y largo plazo.		Finanzas	Sin costos extras	12/12/2025	A22
A231		Definición de indicadores	Finanzas		12/12/2023	A23
A232		Medición periódica de resultados	Finanzas		12/12/2025	A23
Objetivo A3 Incorporar los objetivos económicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.						
No	Actividad		Responsable	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	Fecha finalización	Dependencia
A31	Definir las metas económicas empresariales incorporando las variables de sostenibilidad y medición de huella de carbono en gastos.		Gerencia General	Sin costos extras	12/01/2023	
		Metas 2024	Gerencia General	Sin costos extras	12/01/2023	A232
		Metas 2025	Gerencia General	Sin costos extras	12/01/2024	A232
A32	Desarrollar en el costeo de producto turístico las variables de sostenibilidad y los criterios para medir la Huella de Carbono en cada uno de ellos.		Operaciones	Costos por modificación de sistema de costeo de productos	10/30/2025	A12, A21
A33	Mantener un proceso de selección y evaluación de proveedores sostenibles e incorporar los valores de huella de carbono en el diseño de producto.		Comité Sostenibilidad	Sin costos extras	10/30/2025	A12, A21
A34	Capacitar al personal de la TTOO para delegar objetivos de sostenibilidad en cada uno de ellos y crear procesos de trabajo que consideren factores de sostenibilidad.		Administrativo	Capacitación a personal de TTOO en elaboración de procesos	11/30/2023	
A35	Trabajar con el personal de la TTOO para que se conviertan en gestores del cambio y fortalecer el Comité de Sostenibilidad de la Empresa		Gerencia General	Capacitación a personal en Sostenibilidad	12/01/2025	A21
TOTAL MENSUAL						

Continua siguiente página en sentido horizontal...

PRESUPUESTO																								TOTAL POR ACCIÓN	TOTAL POR							
Objetivo	2023				2024								2025																			
No	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic				
A11		1500																											1500			
A12					800																									800		
A121		500																			500									1000		
A122					500				500						500							500					500			2500		
A13																												5000	5000	10800		
Objetivo	2023				2024								2025																			
No	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic				
A21				2000																										2000		
A22				2000	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	9200	
A23																														0		
A231																														0		
A232																													0	11200		
Objetivo	2023				2024								2025																			
No	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic				
A31																														0		
																														0		
																														0		
A32		500																												500		
A33																														0		
A34			700																											700		
A35				700												700														1400		
TOTAL MENSUAL	2500	700	4700	1600	300	300	300	300	800	300	300	300	300	300	800	300	1000	300	300	300	1300	300	300	300	300	300	300	800	5300	24600	2600	

Figura 24

Actualización del plan de sostenibilidad que incluye la medición de huella de carbono



Indicadores

Desde hace años la gestión empresarial utiliza datos e información para operar, no siempre ha sido un sistema de información abierto. Esto solo se produce a partir de 1970 cuando James March reconoce que las organizaciones deben adaptarse a los cambios (Udanodo, 1992), nada más cierto en una etapa en donde la crisis climática, la globalización, y la interconexión mundial convierte a las empresas en entes vulnerables a varios factores de los que no tienen control.

En ese escenario, manejar un negocio sin información exacta y oportuna puede ser una cuenta regresiva al fracaso. Es la nación japonesa la que lleva al concepto de Calidad a un nivel de gestión no vista antes. Los doctores Deming y Juran a partir de 1954 imparten en Japón sus lecciones sobre calidad basadas en el uso de la estadística y sobre los enfoques de su implantación respectivamente (Udanodo, 1992, pág. 17).

Hasta la actualidad el “Círculo de Deming”, (PDCA) es una base de la mejora en las organizaciones y es en una de sus fases en donde la medición toma protagonismo para dar paso a una siguiente ronda de mejoras en cualquier ámbito de la empresa. Los indicadores de Calidad o KPI (Key Productive Indicators) también son aplicables como concepto a las mejoras de la sostenibilidad empresarial que se torna en la sostenibilidad del planeta, especialmente si tomamos en consideración que las emisiones deben recortarse hasta un 72% por debajo de los niveles del año 2010 si la humanidad se propone disminuir el calentamiento global en 2° centígrados, según el estándar de objetivos de mitigación (World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2011).

Según Udaondo, en la Gestión de Calidad (Udanodo, 1992, pág. 45), cualquier indicador debe cumplir con las siguientes características: definidos oficialmente, alcanzables, equitativos y medibles. En este último aspecto las empresas deben poner

especial atención ya que la data recolectada debe ser fiable y oportuna. No existe un indicador útil sin una meta que debe ser alcanzable y orientada a la estrategia de la empresa. Algunos temas sugeridos para monitorear la gestión y los resultados del plan de gestión empresarial sostenible y con ellos construir indicadores son:

Indicadores de Gestión Gerencial:

Margen bruto anual

Beneficios netos anuales

Ventas anuales

Rendimiento anual

Cuota de mercado

Porcentaje de satisfacción del cliente

Porcentaje de implementación del plan estratégico de gestión sostenible.

Índice de reconocimiento de la empresa Sostenible.

Costos por retrabajos.

Indicadores Operativos

Porcentaje proveedores sostenibles

Evaluación de proveedores

Porcentaje de producto/servicio defectuoso (con anticipación deben ser definidas las características del producto, para identificar los defectos)

Porcentaje de disminución de insumos contaminantes

Porcentaje de aportes a nuevos proyectos

Tiempo de atención a pedidos

Porcentaje de disminución de emisiones por rediseño de producto.

Algunos de estos indicadores se han tomado de los indicados por Udaondo (Udanodo, 1992) y de Membrado (Membrado, 1999).

Indicadores de GEI

% disminución de huella de **carbono**

Medición de niveles de GEI en el ámbito implementado (scope 1, 2, o 3)

% de disminución de emisiones por GEI.

% tecnologías implementadas para disminución de emisiones

% de compensación de GEI

La guía de Ciclo de vida de Producto del Protocolo GHG destina los capítulos 8 y 10 en la importancia de la calidad de la información para la medición y reporte de emisiones. Se definen se cinco tipos de indicadores para contar con datos válidos:

Representatividad tecnológica

Representatividad geográfica

Representatividad temporal

Representatividad estadística de los datos

Fiabilidad de la información

Estos datos son válidos de acuerdo con el estándar propuesto en Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard (World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2011).

Discusión

El objetivo de este trabajo ha sido incorporar la sostenibilidad a la gestión empresarial como una decisión de manejo estratégico en la actividad de tour operación. Es decir, promover al plan de sostenibilidad de una herramienta de segundo nivel que se utiliza para organizar acciones de “sostenibilidad” pero que en pocas ocasiones forma parte de una estrategia empresarial a una estrategia que además esté enfocada hacia una disminución en la huella de carbono. Este problema identificado encuentra sustentos en el artículo *Current issues in tourism: Mitigating climate change in sustainable tourism research* (Peeters y otros, 2024) que se fundamentó en una investigación bibliográfica de 2.573 artículos que se referían a “turismo sostenible”, de ellos solo el 6.5% cubrieron acciones de mitigación para el cambio climático.

Mas aún en su análisis a profundidad de 35 de los más importantes documentos encontraron que la investigación de turismo sostenible pasa por alto abordar los efectos del turismo sobre el cambio climático y viceversa. Para Peeter (Peeters y otros, 2024), en su análisis de D. Scott, S. Gössling, ésta podría ser una de las razones por las que las prácticas turísticas poco o nada han hecho para gestionar el problema.

Otro hallazgo importante en los documentos investigados se refiere al sobre análisis del turismo receptivo, aunque sin abordar la investigación sobre el impacto del transporte en el turismo que es una de las actividades de mayor contribución al cambio climático. La poca o nula investigación sobre el turismo doméstico no aporta información y su ausencia implica una visión incompleta del sistema turístico. Los autores llegan a la conclusión de que la falta de información cuantitativa, métodos e incluso definiciones en turismo ha llevado a que el negocio turístico esté desvinculado de la crisis global de cambio climático que amenaza la misma supervivencia de destinos y del negocio turístico.

En este sentido, la problemática identificada al inicio de la presente investigación adquiere una importancia mayor, ya que no se trata de un problema puntual empresarial sino de una ausencia de investigaciones económicas, cuantitativas generalizadas.

Precisamente, la falta de datos cuantitativos es algo visto en este trabajo que ha palpado la ausencia de métodos para medir los impactos de la operación turística y una falta de indicadores económicos ligados a la sostenibilidad.

La relación entre turismo sostenible, transporte y emisión de gases de efecto invernadero es directa. En el artículo publicado por Marek Więckowski en 2021, *Will the Consequences of Covid-19 Trigger a Redefining of the Role of Transport in the Development of Sustainable Tourism* (Więckowski, 2021), la autora apuesta porque los cambios producidos por la pandemia COVID-19 serán un impulso para cambiar el negocio turístico hacia una gestión más sostenible, en donde el transporte tiene importancia fundamental en el negocio turístico ya que utiliza dos de los medios de transporte más contaminantes: el aéreo y el vehículo a motor, identificados en el diagnóstico que Wiesckowshi hace de *Sustainable Mobility at Thirty* (Holden y otros, 2019). Por lo tanto, la necesidad de acceder a medios de transporte basados en energías limpias, un concepto ya manejado desde 1992 “Movilidad Sostenible” por la Comisión Europea, (European Commission, 1992) tomando en cuenta que el cambio que en los medios de transporte es una necesidad imperiosa para generar un turismo sostenible real.

Esta alternativa plantea una disyuntiva ya que el incremento en el movimiento de personas ha dado origen a un negocio boyante en algunos destinos que gracias al acceso a medios de transporte se convirtieron en atractivos turísticos visitados en fines de semana o feriados, mientras que algunos destinos sensibles son altamente dependientes de medios de transporte para acceder a ellos y buscan un turismo organizado que los visite. La necesidad de descarbonización y reducción en consumo de energía deben llevar a cambios en el

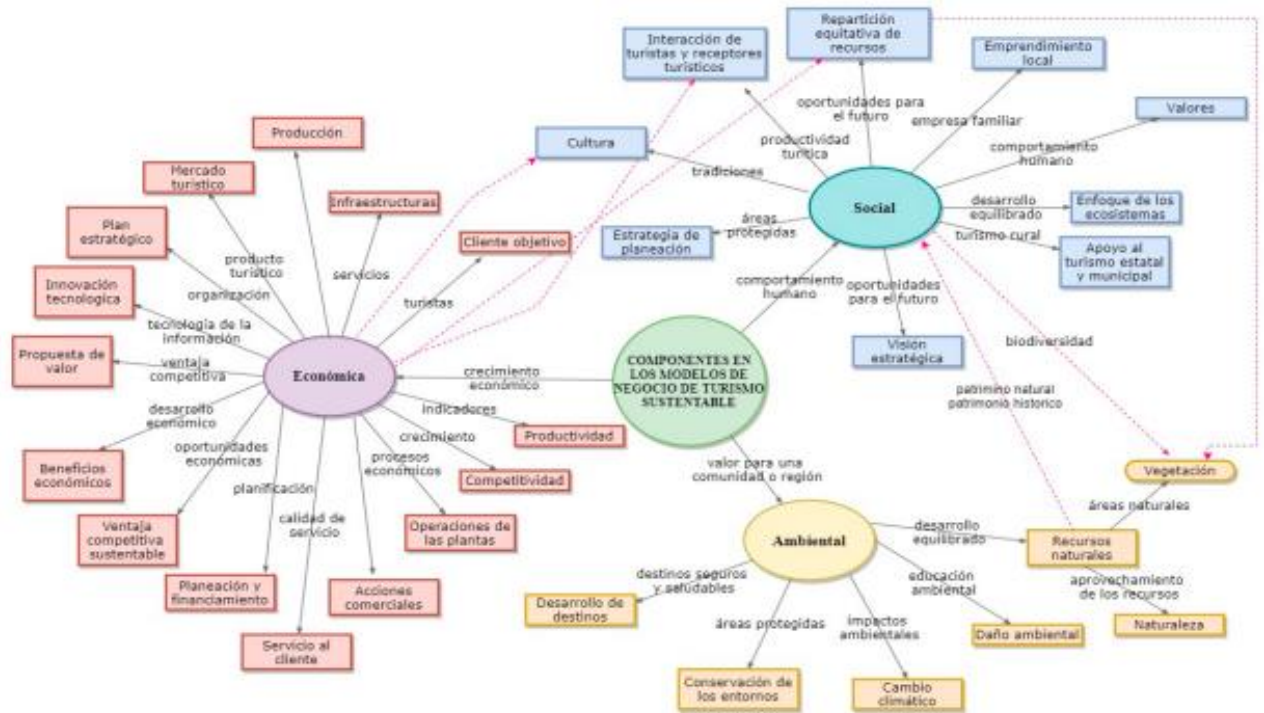
comportamiento del turista que llevarán a un turismo con menor impacto ambiental en lo relacionado con el transporte: proximidad de destinos, mientras más cortos los viajes más cercanos deberían ser los sitios visitados; acceso y menos uso de energía, que se refiere a la posibilidad de acceder por medios de transporte, y estadías más largas; y transportes verdes, o sea, destinos menos dependientes de transporte motorizado con combustibles fósiles, sitios y atracciones y ciudades más caminables.

El impacto del transporte turístico y los destinos es el tema que se abordó en la problemática de este trabajo respecto a la alta participación del transporte en el negocio de la operación turística, encargada de mover a los pasajeros de un sitio a otro, lo que ha dado paso a la propuesta de repensar la forma de clasificar los destinos turísticos por la huella de carbono producida para llegar a ellos. Por lo tanto, una empresa con una gestión empresarial sostenible no podría evitar la medición de la emisión de gases de efecto invernadero en su operación turística ni el rediseño de los paquetes y tours con el criterio de “menor impacto en movilidad”. En este aspecto nuevamente, la selección de proveedores es indispensable para promover una cadena de valor turística sostenible.

Ya en la aplicación de la gestión empresarial sostenible, la investigación “Revisión de los componentes en modelos de negocio en empresas turísticas sostenibles” (Mendoza-Ramírez y otros, 2022), revisó 118 artículos para identificar los principales componentes apegados al cumplimiento de los principios de sustentabilidad en turismo en modelos de negocio de empresas turísticas. El resultado obtenido demostró estos modelos de negocio enfatizaban en 15 componentes del factor económico, nueve componentes del factor social y siete componentes del factor ambiental como se muestra en la figura 25 tomada del artículo mencionado.

Figura 25

Modelos de negocios de empresas turísticas con énfasis en los factores económicos, ambientales y sociales en su gestión.



Nota: Reproducido de (Mendoza-Ramírez y otros, 2022)

El estudio muestra la ausencia en los modelos de negocio de indicadores económicos y tampoco integran una estrategia de negocio. Los planes se mantienen en un nivel descriptivo que cómo se había identificado en la problemática no se integran a una operación de negocios. Además, el artículo puntualiza que solo el 1.32% de los artículos consideran a la salud, la contaminación, el daño ambiental, y el cuidado de los recursos naturales con lo que se ve claramente la falta de prioridad en los impactos ambientales en los planes de negocio sostenibles y la ausencia de la huella de carbono como una consecuencia del negocio turístico que debe ser incluida, medida y gestionada.

La problemática identificada inicialmente se complementa tras revisar estos estudios que concluyen que existe una aproximación sesgada en la investigación de la actividad turística que no ha propuesto soluciones para actuar frente al cambio climático y también frente a los impactos sociales y ambientales; por otra parte, resalta que en el turismo el transporte tiene una importancia descuidada y se convierte en uno de los emisores más importantes de GEI, mientras es el inicio del movimiento de personas; por último, la falta de orientación cuantitativa en los Planes de Sostenibilidad que se concentran en acciones descriptivas.

Conclusiones

El negocio turístico mundial está en una encrucijada. Es uno de los sectores más afectados por el calentamiento global que ha llegado a un punto sin retorno. No solo los destinos turísticos están en riesgo por la pérdida de diversidad, sino que la actividad turística se convierte en uno de los mayores emisores de gases de efecto invernadero, sin que hasta el momento exista una ruta clara para disminuir la huella turística. Es una de las críticas al sector turístico que, aunque pregona sostenibilidad, ha fallado en gestionar efectivamente la disminución de emisiones en su conjunto con excepción del transporte aéreo que ha fijado metas de disminución para el año 2050; por lo tanto, es imperioso que los planes de sostenibilidad sean estratégicos e incluyan la huella ecológica como parte fundamental de su gestión.

La empresa CA, convencida de mejorar su gestión sostenible, vio la oportunidad de implementar un plan estratégico sostenible con el que la carga operativa y de gestión gerencial se disminuye y aumenta la eficiencia porque ya que se integran las actividades en lugar de seguir un plan paralelo a la estrategia. CA tiene una oportunidad en el mercado turístico con un segmento que prefiere viajes sostenibles y otras ventajas analizadas y propuestas como estrategias

La evaluación de los proveedores será necesaria para disminuir la huella de carbono en la operación turística y mejorar el diseño de los productos y servicios turísticos. Si en esta medición hubo una respuesta del 24% de proveedores, se espera que para un siguiente sondeo se incremente en un 50% ya que al ser un intermediario de actividades la mayor carga de emisiones y acciones en pro de la sostenibilidad ambiental y social recae en un trabajo conjunto con el transporte, alojamiento y servicios de atracciones.

El plan de sostenibilidad actual se podrá transformar en un plan estratégico que agregue valor al negocio. La meta de carbono neutralidad para el año 2025 marcará una diferencia, la incorporación de acciones comerciales sostenible desde un cambio en la página web, y finalmente indicadores económicos integrados en un solo sistema.

Uno de los retos para Campus Adventure al comunicar y/o demostrar su sostenibilidad, es el déficit demostrado en cuanto a indicadores medibles con los que se cree información. Sin embargo, una comercialización y promoción fuerte y sostenida es indispensable para captar ese viajero responsable y también apuntalar la innovación turística al crear tours y excursiones centradas en un impacto mínimo. Un marco adecuado para validar estas acciones son las iniciativas de pacto global en Ecuador y la alineación con las metas de los objetivos de desarrollo sostenible que persigue la empresa.

Recomendaciones

Como se ha visto a lo largo de este proyecto de titulación, la sostenibilidad turística o el turismo sostenible debe manejar estrategias empresariales que trabajen sobre las causas raíz que convierten a la operación turística en una fuente de emisiones y de impactos negativos ambientales y sociales. Es necesario mirar hacia adentro y valorar en dónde es necesaria una disminución en el uso de recursos, eliminación de impactos y transformación profunda en la forma de hacer turismo.

Si bien las certificaciones son herramientas poderosas para validar una operación, se recomienda seleccionar aquellas que aportan validez no solo por los estándares que manejan sino por el esquema de certificación con el que trabajan.

Comunicar las acciones de sostenibilidad o lo que se conoce como “reporting” es clave. Es parte de la gestión de la empresa tomar responsabilidad por lo que hace y también por los efectos que su operación causa. Esto implica un mayor compromiso y una disciplina en las acciones.

El término innovación es definido por la Real Academia de la Lengua como “mudar o alterar algo, introducir novedades”, (Real Academia Española, 2023, pág. def 1) usualmente la relacionamos con avances tecnológicos. Pero en la gestión empresarial la innovación también se presenta en formas a veces sutiles como repensar lo que considerábamos estandarizado y cambiar la forma para lograr un resultado. En este caso, innovamos la visión de sostenibilidad en la touroperación al proponer eliminar la sostenibilidad como un plan adjunto a la estrategia de negocio y convertirlo en la estrategia del negocio con la reducción de la huella de carbono como un objetivo a mediano plazo.

Referencias

- 50minutos. (2016). *El análisis PESTEL*. España: 50minutos. <https://doi.org/ISBN:9782806276476>
- Alonso, J. A., Huitrón, A., & Santander, G. (junio, 2017). *Iberoamérica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Secretaría General Iberoamericana, SEGIB. Cyan, Proyectos editoriales, S.A.
- Ariadna, I. (09 de febrero, 2020). *Desarrollo Sostenible*, 1. Recuperado el junio de 30 de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-sostenible.html>
- Arteta Crespo, C. M. (febrero 2022). *Ventas de la Industria Turística [linkedin] [Diapositiva de PowerPoint]*. SRI. GEO MARKET. Recuperado el 27 de julio de 2023, de www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7029464421785591811/?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A7029464421785591811%29
- Arteta, C. (2023). *Boletín Ventas de la Industria Turística 2019 a 2023*. SRI. GEOMARKET.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Resolución Nro. ARCERNNR-013-2021. *Constitución Política del Ecuador*.
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). *Diccionario Cambridge*. Recuperado el agosto de 2023, de <https://dictionary.cambridge.org/>
- Campus Adventures. (2023). *Campus Adventures*. <https://www.campus-adventures.com/>
- Campus Adventures. (febrero de 2023). Plan de Sostenibilidad 2023-2025.
- CAPTUR-P. (2022). *Pre-informe de resultados Programa HOCO SCORE*. Investigación Turística, CAPTUR-P, Quito.
- Carbono Neutral. (2022). *Programa Ecuador Carbono Cero [Blog]*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de Programa Ecuador Carbono Cero: <https://carbononeutral.com.ec/programa-ecuador-carbono-cero/>
- CESAE Business & Tourism School. (2021). *El futuro del turismo; tendencias y retos para 2022*. CESAE.
- Committee for the Coordination of Statistical Activities. (2021). *How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective. Vol. III (Vol. Vol III)*. CCSA.
- Dirección de Comunicación del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (19 de Octubre de 2021). Ministerio pone en Marcha el Programa Ecuador Carbono Cero. *Boletín, #400*. MAATE. Recuperado el 10 de julio de 2023, de www.ambiente.gob.ec/ministerio-pone-en-marcha-el-programa-ecuador-carbono-cero/
- Duque, E. (2005). INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales. *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*, 15(25), 64-80.
- Economía y Empresa en 50 minutos. (2016). *El benchmarking la importancia de analizar el mercado*. España: 50minutos.
- Economipedia. (1 de septiembre de 2021). PIB (Producto interior bruto). (A. Moreno, & A. Sevilla Arias, Edits.) *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>

- Ecured. (s.f.). Recuperado el agosto de 2023, de Andinismo Ecured: www.ecured.cu/Andinismo
- Empresa Metropolitana Quito Turismo. (Mayo,2023). *Boletín Quito en Cifras, Estadísticas de Turismo*. Quito: EMT.
- Entorno Turístico. (2015). *¿Qué es Airbnb y cómo funciona?* Recuperado el 20 de agosto de 2023, de www.entornoturistico.com
- Etecé (Ed.). (5 de agosto de 2021). *Efecto invernadero*. Recuperado el agosto de 2023, de Concepto: <https://concepto.de/efecto-invernadero>
- European Commission. (1992). Green paper on the impact of transport on the environment, a community strategy for 'sustainable mobility'. Brussels, Belgium: Commission of the European Communities.
- Expedia. (s.f.). Recuperado el agosto de 2023, de Expedia Group: www.expediagroup.com
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management west series in strategic management* ([e-book] ed.). Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://books.google.com.ec/books?id=F419QgAACAAJ>
- FAO/FAOLEX. (19 de julio de 2012). *Estrategia Nacional de Cambio Climático 2012-2025*. (FAO/FAOLEX, Ed.) Recuperado el 12 de julio de 2023, de <https://derechoecuador.com/>
- Formación Integral y Desarrollo Empresarial. (5 de noviembre de 2021). *Cómo identificar los stakeholders de tu empresa*. Recuperado el 30 de junio de 2023, de FIDE Educación Perú: <https://www.fide.edu.pe/blog/detalle/como-identificar-los-stakeholders-de-tu-empresa/>
- Foundation for Environmental Education, FEE. (s.f.). *Green Key*. Recuperado el junio de 2023, de <https://www.greenkey.global/criteria>
- García, I. (20 de febrero de 2018). *Definición de B2B, [blog]*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario>
- Gobierno del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Gobierno del Ecuador. (2019-2023). Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica. *Acuerdos Minsiteriales*. MAATE. Recuperado el 28 de agosto de 2023
- Gobierno Nacional del Ecuador. (17 de junio de 2013). Acuerdo Ministerial 95. *Política de estado la estrategia nacional de cambio climático*.
- Gomez, A. (27 de noviembre de 2022). Estas son las Principales Tendencias de Viaje para 2023. *Revista Forbes Life*. Mexico DF, México: FORBES. Recuperado el 29 de julio de 2023, de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/viajes-tendencias-viajes-para-2023/>
- Green Globe Ltd. (2023). *Green Globe Ltd*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de Global Sustainable Tourism Certification: <https://www.greenglobe.com/>
- Green Growth 2050. (s.f.). *Green Growth 2050*. Recuperado en junio de 2023, de Green Growth 2050: <https://www.greengrowth2050.com/>
- Green Leaf Eco Standard. (s.f.). *The Green Leaf Eco Standard*. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <http://greenleafecostandard.net/>

- Greenhouse Gas Protocol. (febrero de 2022). Calculation Tools and Guidance. <https://ghprotocol.org/calculation-tools-and-guidance>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Holden , E., Gilpin, G., & Banister, D. (2019). Sustainable Mobility at Thirty. *Sustainability*. <https://doi.org/https://api.semanticscholar.org/CorpusID:109935629>
- Hoyer, W., Pieters, R., & MacInnis, D. (2018). *Comportamiento del consumidor*. (C. G. Alvarez, Trad.) Mexico: Cengage Learning. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de [e-book]: www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=7493
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de entradas y salidas internacionales*.
- Instituto de Turismo Responsable. (2023). *Biosphere Responsible Tourism*. Recuperado el 27 de julio de 2023, de <https://www.biospheretourism.com/es>
- ISO. (s.f.). *ISO*. Recuperado el junio de 2023, de <https://www.iso.org/home.html>
- ITB Berlín. (9 de Marzo de 2023). Final Report of ITB Berlín 2023. *ITB Press Releasses*. Recuperado el Julio de 2023, de https://www.itb.com/en/press/press-releases/news_9410.html?referrer=/press/press-releases/#news-en-9410
- ITB Berlín. (Marzo de 2023). *Review ITB Berlin 2023, Brief Analysis ITB Berlin 2023, figures at a glance*. Recuperado el 19 de agosto de 2023, de ITB Berlín The World's Leading Travel Trade Show: <https://www.itb.com/itb/downloads-all-languages/itb-2023/brief-analysis-itb-berlin-2023.pdf>
- Lenzen, M. Y. (2018). *The carbon footprint of global tourism*. Nature Climate Change. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Martínez, I. E. (2021). Evaluación de las prácticas eco-amigables y su influencia en la decisión de compra de los clientes del sector hotelero de Manta. *Repositorio Digital ESPAM*. Manta: ESPAM.
- Membrado, J. (1999). *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la E.F.Q.M* (ISBN 84-7978-403-2 ed.). Diaz de Santos.
- Mendoza-Ramírez, E., Garnica-González, J., & Cruz-Coria, E. (2022). Revisión de los Componentes en Modelos de Negocio en Empresas Turísticas Sostenibles. *Revista Internacional de Humanidades*, 12(#6), 1-15. Human Review. <https://doi.org/doi.org/10.37467/revhuman.v11.3993>
- Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (21 de octubre de 2023). Normativa par la Calificación de Programas, Fondos y/o Proyectos de Prevencio, Protección, Conservación, Bioemprendimientos y Reparación Ambiental. *Normativa al Acuerdo Ministerial #(2022-113)*. República del Ecuador.
- Ministerio de Ambiente, Agua, Transición y Ecología. (2021). EFIN. *Estrategia Nacionar de Financiamiento Climático*, pag.14. MAATE.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Perfil del Turismo Internacional 2017*. Dirección de Inteligencia de Mercados MINTUR.

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (Diciembre de 2020). *Revista Panorama Turístico Ecuador 2020, 3ra. edición.*
- Ministerio del Ambiente. (2019). Contribución Determinada a Nivel Nacional. *Ecuador Folleto-NDC-2020-2025* . MAATE.
- N26. (agosto de 2022). How Europeans are traveling in 2022. Recuperado el junio de 2023, de <https://n26.com/en-es/blog/travel-trends-europe>
- Naciones Unidas. (2020). *Efectos de las cuarentenas y restricciones de actividad relacionadas con el COVID-19 sobre la calidad del aire en las ciudades de América Latina.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CESPAL.
- Oberlo. (30 de Julio de 2021). *Qué es benchmarking: definición, tipos y ejemplos de benchmarks.* (C. Quitana, Editor) Recuperado el agosto de 2023, de Oberlo: [Blog] www.oberlo.es/blog/que-es-benchmarking
- Organización Mundial de Turismo. (enero de 2022). *Barómetro OMT del Turismo Mundial (Versión española).* OMT. Madrid: UNWTO.
- Organización Mundial del Turismo y Foro Internacional de Transporte. (2020). *Las emisiones de CO2 del sector turístico correspondientes al transporte.* (I. OMT, Ed.) Madrid, España: OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284421992>
- Organización Mundial del Turismo y Foro Internacional de Transporte. (2020). *Las emisiones de CO2 del sector turístico correspondientes al transporte.* (ITF, Ed.) Madrid, España: OMT; UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284421992>
- Orientanet.* (s.f.). Recuperado el Agosto de 2023, de (www.orientanet.es/que-es-amadeus-y-para-que-sirve)
- Pedraza Rendón, O. (octubre de 2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311- 316. (F. d. Hidalgo, Ed.) Fundación Dialnet.
- Peeters, P., Cakmak, E., & Guiver, J. (2024). Current issues in tourism: Mitigating climate change in sustainable tourism research. *Tourism Management, Vol 100.* <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104820>
- Pérez, J., & Cantos, J. (2020). Investigaciones Turísticas . *Cambio climático y confort térmico. Efectos en el turismo de la Comunidad de Valencia (medio Scopus)*, 1-30. <https://doi.org/10.14198/INTURI2020.20.01>
- Pimienta Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida.* (1ra ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 9 de agosto de 2023, de [e-book] www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=7587
- Posso, M. (2013). *Proyectos, tesis y marco lógico planes e informes de investigación.* (1ra ed.). Quito, Ecuador: Noción Imprenta.
- Prof. Rojas De Gracia, M. M. (2017). *Economía de la Empresa.* Málaga, España: UMA. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/13602>
- Programa de Turismo Sostenible PNUMA. (2021). *La Declaración de Glasgow.* Obtenido de One Planet Network: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/2022-02/GlasgowDeclaration_ES_0.pdf

- Pursell, S. (septiembre de 2022). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos [blog]*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quicaña, E. (2021). Nota Técnica OIT. *Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional de Trabajo.
- Quiminet. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2023, de El envasado Tetra Pak - Artículo: www.quiminet.com
- Quito Turismo . (s.f.). *DISTINTIVO Q – CALIDAD TURÍSTICA*. Obtenido de Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico: <https://www.quito-turismo.gob.ec/calidad-turistica/>
- Real Academia Española. (2023). Diccionario. RAE.
- Redacción National Geographic. (16 de mayo de 2022). *National Geographic Medio Ambiente*. Recuperado el agosto de 2023, de ¿Qué es la huella de carbono y cómo medirla?: www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/que-es-huella-de-carbono-como-se-mide
- Rientjes, M. (24 de junio de 2023). Retroalimentación para investigación de sostenibilidad. (M. Riquetti, Entrevistador)
- Rosillo, I. D. (21 de Diciembre de 2017). *Rentabilidad económica del turismo en el Ecuador*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de UTPL: noticias.utpl.edu.ec/rentabilidad-economica-del-turismo-en-el-ecuador
- Ruiz, I. (s.f.). *¿Qué es el Teletrabajo, en qué consiste y cómo aumentar tu rendimiento desde casa?* Recuperado el 20 de Agosto de 2023, de Web Escuela - Emprendedores: webescuela.com/que-es-teletrabajo/
- Sanchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L. <https://doi.org/ISBN9788468552842>
- Sánchez, C. (8 de Febrero de 2019, actualizado 2023). *Normas APA*, 7ma. edición. Recuperado el 10 de julio de 2023, de APA: <https://normas-apa.org/>
- Silva, L. (20 de enero de 2023). *Qué es un buyer persona y cómo crearlo*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de HUBSPOT: [blog]: blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas
- Skyscanner Horizons. (2022). *The outlook in 2023 as travellers redefine value*. Skyscanner.
- Smart Travel News. (19 de noviembre de 2021). *11 Retos y Tendencias para el Turismo en 2022*. Recuperado el 29 de julio de 2023, de <https://www.smarttravel.news/11-retos-y-tendencias-para-el-turismo-en-2022/>
- Srivastav, S., & Rai, Shikha. (6 de diciembre de 2022). International Journal of Media and Information Literacy. *Netnography in Social Networking Sites – An Exploration of Cybercultures in Consumer Groups* *Netnography in Social Networking Sites – An Exploration of Cybercultures in Consumer Groups*, 7, 2(ISSN 2500106X), 572-577. <https://doi.org/10.13187/ijmil.2022.2.572>

- Suárez Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 44-64. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>
- TourCert. (2023). *TourCert*. Recuperado el 30 de julio de 2023, de <https://tourcert.org/es/porque-tourcert/>
- Travelife Sustainability in Tourism*. (s.f.). Recuperado el 1 de agosto de 2023, de https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=es
- Trip.com Group. (2022). *Sustainable Travel Consumer Report 2022*. ESG Committee of Trip.com Group.
- Tripadvisor. (s.f.). *GreenLeaders*. Recuperado el junio de 2023, de <https://www.tripadvisor.com/GreenLeaders>
- Udanodo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Días de Santos.
- United Nations Development Programme, United Nations World Travel Organization. (2008). *Climate Change and Tourism, Responding to Global Challenges*. WMO, UNDP, OMT, WMO. Madrid: OMT. <https://doi.org/ISBN:978-92-844-1234-1>
- United Nations. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de www.un.org/sustainabledevelopment/es/
- United Nations World Travel Organization. (Noviembre de 2021). *Boletín COP26 Conferencia Cambio Climático Glasgow*. Glasgow, Escocia: UNWTO.
- UNWTO. (23 de agosto de 2023). *Economic contribution of Tourism and beyond: Data on the economic contribution of Tourism*. Recuperado el 5 de julio de 2023, de www.unwto.org/tourism-statistics/economic-contribution-SDF
- UNWTO. (13 de Julio de 2023). *UNWTO*. Recuperado el 15 de julio de 2023, de www.unwto.org
- UNWTO. (s.f.). *Glosario de Términos*. Recuperado el junio de 2023, de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Urvina, M. L. (marzo de 2022). Turismo y aplicaciones móviles preferencias de turistas y prestadores de servicios en el cantón Tena Napo Ecuador. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1), 83-89. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.006>
- Villamar, D., Soria, R., Rochedo, P., Szklo, A., ImperioM., Carvajal, P., & Schaeffer, R. (2021). Energy Strategy Reviews . *Long-term deep decarbonisation pathways for Ecuador: Insights from an integrated assessment model*, 35(100637), 15. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2021.100637>
- Więckowski, M. (2021). Will the Consequences of Covid-19 Trigger a Redefining of the Role of Transport in Tourism. *Sustainability, Vol 13,(# 4)*. <https://doi.org/doi.org/10.3390/su13041887>
- World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development. (2011). *Product life cycle accounting and reporting standar*. WRI & WBCSD. <https://doi.org/ISBN978-7-5-56973-773-6>

World Travel & Tourism Council. (2021). *A net zero roadmap for travel & tourism, proposing a new target framework for the travel & tourism sector*. WTTC. Recuperado el 27 de agosto de 2023

World Travel & Tourism Council. (enero 2023). *Un mundo en movimiento: cambiando las tendencias de viaje de los consumidores en 2022 y más allá*. WTTC, DELOITTE, TRIP.COM. WTTC. Recuperado el 7 de agosto de 2023

Zurita, E., Gonzalez, M., Borja, M., & Pinilla, D. (2021). *Sector turístico y su impacto en la economía* (1ra. ed.). Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH).

Zurita, E., Gonzalez, M., Borja, M., & Pinilla, D. (2021). *Sector turístico y su impacto en la economía* (1ra. ed.). Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH). <https://doi.org/ISBN: 978 9942 835 38 3>

Glosario

Airbnb: Es un mercado comunitario que sirve para publicar, dar publicidad y reservar alojamiento de forma económica en más de 190 países a través de internet (Entorno Turístico, 2015).

Amadeus: Software para reservas de viajes y soluciones dentro del sector turístico. El más utilizado a nivel mundial, principalmente para gestionar pasajes aéreos. (Orientanet, s.f.)

Andinismo: Es un deporte extremo al aire libre que consiste en la ascensión a los Andes (Adaptado de (Ecured, s.f.).

Booking: Sistema (software) de gestión y reservas basados en la nube, pensados especialmente para hoteles pequeños y medianos. (*Booking.com*).

Benchmarking: Proceso de comparación referencial usado por las empresas para medir y mejorar la calidad y el rendimiento de sus productos, servicios y procesos (Oberlo, 2021).

Buyer Persona: representación de los clientes ideales de una empresa. (Adaptado de (Qué es un buyer persona y cómo crearlo, 2023))

B2B: Iniciales para business-to-business (negocio a negocio). (Adaptado de (Definición de B2B, [blog], 2018))

B2C: Iniciales para business-to-client (negocio a cliente). (Adaptado de (Definición de B2B, [blog], 2018))

Efecto Invernadero: “fenómeno atmosférico que se produce cuando la radiación térmica (calor) de la superficie de la Tierra, emitida hacia el espacio, la retienen los gases de efecto invernadero (GEI) presentes en la atmósfera por la contaminación del aire. Esto ocasiona un incremento de la temperatura planetaria, ya que el calor no logra

escapar, como en un invernadero”, (Etecé, 2021). <https://concepto.de/efecto-invernadero>

Expedia: Expedia Group es una plataforma de gestión de destinos y viajes (Expedia, s.f.).

FODA: Acrónimo para análisis situacional Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

Glasgow: Ciudad de Escocia, Reino Unido

Hiking: Excursión en caminata, senderismo (inglés)

Huella de Carbono: “La huella de carbono representa la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que se emitieron a la atmósfera por medio de alguna actividad humana, que puede ser un producto o un servicio, o por la acción diaria de un habitante”, (Redacción National Geographic, 2022).

PIB: Siglas para Producto Interno Bruto. Indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo. se utiliza para medir la riqueza que genera un país (Economipedia, 2021).

PESTEL: Acrónimo para análisis empresarial Político Económico Social Tecnológico Ecológico Legal.

MiPymes: Las micro, pequeñas y medianas empresas

Netnografía: estudio de las interacciones humanas que ocurren en el espacio público (red-internet), dilucidando sobre sus comportamientos, percepciones limitadas por un espacio geográfico y temporal Traducido de (Srivastav & Rai, Shikha, 2022).

ODS: Siglas para Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: siglas para Organización de las Naciones Unidas

UNWTO: siglas en inglés para Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas

SAR-COV-2: clasificación del coronavirus COVID-19

Sostenible: Cualidad de sostenible. "Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente", (Real Academia Española, 2023) definición 2.

Teletrabajo: es una forma de trabajo a distancia, también llamada «deslocalizada» (¿Qué es el Teletrabajo, en qué consiste y cómo aumentar tu rendimiento desde casa?, s.f.).

Tetrapack: El Tetrapak es un tipo de envase que está conformado por capas de plástico, papel y aluminio que permiten la conservación de alimentos sin refrigeración (Diseñado por la empresa del mismo nombre) Adaptado de (Quiminet, s.f.).

Trade: Comercio (Cambridge University Press & Assessment, 2023)

Trail Running: Se le conoce así a la actividad turística de aventura en que se realiza una carrera (trotar, correr) en campo traversa.

Trekking: Excursionismo de montaña o caminatas largas que discurren por entornos naturales.

Tripadvisor: Plataforma de viajes donde los viajeros tienen una alta interacción.

TTOO: Tour Operadora: "Es una empresa que ofrece servicios relacionados con el sector turístico, actúan como intermediarios entre el consumidor final y el producto", Economipedia, 2023. ("Tour operador - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia")

Walking: Caminata.

Anexos

Anexo 1. Política Detallada de Campus Adventures Publicada

POLICY AND PROCEDURES BASED ON SUSTAINABILITY

Campus Adventures is fully committed to deliver only responsible travel; where satisfied clients, an intact environment and nature conservation is more than important for us, as well as maximizing the positive impacts on local communities and people.

We believe that an active contribution and behavior toward sustainability is an obligation for everyone who live on this planet and working together on it will help to make a better world, no matter if you only can contribute a bit. It is your daily conduction that makes the difference.

Our sustainability policy is based on social, environmental and economic impacts and in the following we describe in more details how we bring our commitment into practice.

1. SUSTAINABILITY MANAGEMENT & LEGAL COMPLIANCE

Campus Adventures has appointed 1 employee (Santiago Cardenas) and a supervisor (Marjolein Rientjes) who are responsible and who coordinate the sustainability tasks of the company.

At the section www.campus-adventures.com/responsible-travel, Campus communicates with its customers, partners and suppliers its sustainable mission statement.

At the section www.campus-adventures.com/responsible-travel, Campus communicates with its customers, partners and suppliers its policy about management of social, cultural, economic and environmental impacts.

Health and Safety training & control for our employees are implemented.

Campus has implemented a sustainability guideline for its customers which is provided upon arrival in Ecuador.

Our plan to contribute more actively with a better structured sustainability action plan including control and a follow-up is elaborated BUT for 2020 our goal is to get a simpler, well overlooking action plan including planned actions that has a real chance of success, monitored and accompanied by a realistic time schedule.

Our sustainable management has informed our team about our Sustainability Policy and it is part of our office regulation to be committed and improving it.

We commit to complying with all national legislation, regulations and codes of practice.

2. INTERNAL MANAGEMENT: SOCIAL POLICY & HUMAN RIGHTS

We commit to sustainable internal management by having clear written and well-communicated social policy that includes the following principles:

Campus Adventures is fully committed buy the following social policy:

- To grant employees a contract termination with notice (ideally minimum one month) and without penalty
- To include labor conditions according to national labor law and a job description in the employment contract;
- Wage rate is to be mentioned in the contract and equals or above the national legal wage;
- To determinate and compensate of overtime working hours based on agreement, depending on the efficacy, efficiency in work and commitment of the employee
- To provide public medical insurance according to the national law;
- To grant employees fixed paid yearly holiday and sick leave.
- To have health and safety policy for employees which complies to national legal standards;
- To obey national concerning Minimum Age for Admission to Employment;
- To provide the opportunity for employees to voice out their complaints and expectations by an open, annual and private meeting as well as they have the opportunity to talk in case it presents a complaint.
- To have a clear written disciplinary procedure that is effectively communicated with employees;
- To provide periodic guidance and training for employees on roles, rights and responsibilities regarding health and safety

- To have a clear written disciplinary procedure that is effectively communicated with employees;
- To provide periodic guidance and training for employees on roles, rights and responsibilities regarding health and safety issues. This includes fire and relevant natural disasters;

We commit to practice human rights by ensure the enforcement of following practices:

- To prohibit discriminations, regard to recruitment, conditions of employment, access to training and senior positions, or promotion in terms of gender, race, age, disability, ethnicity, religion/beliefs or sexual orientation;
- To ensure all employees have an equal chance and access to resources and opportunities for personal development through regular training, education, depending on their commitment, availability and capacity .

3. INTERNAL MANAGEMENT: ENVIRONMENT AND COMMUNITY RELATIONS

Campus is fully committed to practice environmental protection and enhance community relations by ensuring the enforcement of following practices:

- Actively reduce and recycle the use of disposable and consumer goods
- Favor the purchase of sustainable goods and services, office and catering supply, giveaways and merchandise;
- Purchase products in bulk, to reduce or no-use of packaging materials;
- Set copy and printing machines by default to double-sided printing or recycle the paper if possible;
- Use cleaning materials which are non-hazardous, non-eutrophic and biodegradable and are certified with an eco-label or locally fractured supported by a statement and product ingredients;
- Print brochures on environmentally friendly paper, with a printing company that works with a certified environmental management system, if locally available at reasonable costs;
- Implement measurements to reduce brochure wastage or an 'internet only' policy;
- Have an active commitment to measure, monitor and reduce energy consumption;
- Calculate and compensate CO2 emissions and compare different periods;
- Purchase green energy and energy efficient lighting for all areas, when available;
- Switch off Lights and equipment when not in use, use automatic switch on/off system with timers or movement sensors and set equipment by default in the energy saving mode, where this is feasible;
- Prefer low energy equipment when buying new items, including considerations of cost and quality;
- Have an active policy to reduce water consumption, implemented and monitored on a monthly or yearly basis for benchmark purposes;
- Use sustainable water sourcing, which does not adversely affect environmental flows;
- Install water saving equipment in toilets, re-use waste water and/or collected rainwater;
- Develop and implement a solid waste reduction and recycling policy, with quantitative goals;
- Take measures to reduce the amount of packaging materials and forbid non-recyclable or non-biodegradable package materials;
- Forbid non-refillable plastic bottles of drinking water for office use;
- Separate all materials which can be recycled and organize collection and proper disposal;
- Implement waste reducing methods when using ink and toner cartridges for printing and copying, whenever feasible;
- Recycle or properly dispose of batteries:

-
- Minimize and substitute the use of harmful substances and manage properly the storage, handling and disposal of chemicals;
 - Reduce transport related impacts by tele-work, tele/video meetings, work-at-home policies or other means;
 - Maintain and properly check motorized company vehicles, to reduce emissions and energy use and make sure they comply with the legal emission standards,
 - Inform to all staff members, about their roles and responsibilities with respect to internal environmental practices;

4. PARTNER AGENCY

Based on an inventory of our clients, Tour Operators, we have implemented a few actions about sustainability:

We commit to this by;

- Paying attention to the local benefits of communities when selecting local accommodations and activities;
- Informing our clients on the Travelife existence;
- Having a cooperation contract including an annex of the national code of conduct for the most important local partners to encourage their practices towards sustainability;
- Having a written contract with our clients and an annual commercial agreement with most of our providers

5. TRANSPORT

We try to ensure that vehicles used on tours do not cause more than average pollution. We believe that transport is an important aspect of sustainable tourism, and we do our best to decrease the average pollution level.

We commit to this by;

- Selecting the most sustainable options considering safety, reliability, price, and comfort when selecting transport options to a destination. Although in Ecuador do not offer sustainable travel options, we try to schedule efficient routes.
- Integrating and/or promoting one or more sustainable holiday products/packages based on (international) certifications and internal actions and attitude, including clean transport (no excessive pollution), sustainable accommodations if possible, and sustainable activities.

6. ACCOMMODATIONS

We try to achieve a tourism supply chain that is fully sustainable. Our lodging suppliers play an important role in achieving this, and are stimulated and motivated to adapt sustainable practices.

We commit to this by;

- Selecting accommodations that comply with sustainability and quality standards with a special focus on the following items;
 - Do they have a signed sustainability contract
 - Do they have a water saving program
 - Do they have an energy saving program
 - Do they have a waste management program
 - Do they have an energy reduction system
 - Do they have a sustainable supply chain
 - Do they have a child protection policy
 - Do they conduct CSR activities

Acciones de Sostenibilidad

Proveedores

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. *Correo* *
2. *Nombre de la empresa* *
3. *¿Cuál es su producto?* *
4. *Su empresa ha desarrollado un Plan de sostenibilidad (o documento similar), que incluya los aspectos estratégicos y operativos.*
5. *Las políticas/planes/acciones de sostenibilidad se encuentran difundidas en los canales de comunicación de la empresa.*
6. *Los empleados reciben capacitación en buenas prácticas ambientales, acciones de protección de Niños, Niñas, Adolescentes y la empresa se compromete con este código.*
7. *Dispone de un cronograma y registro de mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, equipos, vehículos y maquinaria perteneciente al establecimiento.*
8. *Entrega información a los clientes sobre las acciones de sostenibilidad. (física o digital)*
9. *La empresa involucra al cliente en acciones de sostenibilidad durante la prestación de los servicios contratados y posterior a estos.*
10. *La empresa participa permanentemente en proyectos para proteger/recuperar el patrimonio cultural. (fuera de la empresa)*
11. *Apoya directamente a las iniciativas locales productivas y de desarrollo (proveedores locales).*
12. *Como parte de la oferta de productos y servicios, la empresa informa y promueve la protección y conservación de lugares y especies de flora y fauna silvestre.*
13. *La empresa participa permanentemente en proyectos de sostenibilidad. (fuera de la empresa)*
14. *Para la fertilización y control de plagas de huertos, jardines, se utilizan insumos orgánicos y/o de bajo impacto.*
15. *Los equipos utilizados para el funcionamiento no generan ruidos que alteren la convivencia con la fauna local, o con la comunidad circundante*
16. *Tiene políticas internas para fomentar entre sus empleados la disminución de transporte privado o evitar otras formas de consumo de combustibles fósiles*
17. *La empresa mantiene un Plan de uso y ahorro de energía.* *
18. *Existen dispositivos ahorradores de energía, instalados de manera predominante en el establecimiento.*
19. *Utiliza sistemas de energía amigables con el ambiente como: solar, eólica que*

- reemplacen al uso de combustibles fósiles.*
20. *El establecimiento cuenta con sistemas de ventilación e iluminación natural o artificial que evitan el uso de energía contaminante para climatización e iluminación*
 21. *La empresa cuenta e implementa un Plan de uso y ahorro de agua Existen procedimientos y dispositivos ahorradores de agua, instalados de manera predominante en el establecimiento. (100%)*
 22. *Cuenta con un sistema de tratamiento de aguas residuales, previo a su disposición final*
 23. *La captación de agua para el establecimiento no implica el desvío de fuentes de agua que afecten su provisión en la comunidad o al ecosistema circundante.*
 24. *Realiza acciones para disminuir la producción desechos y desperdicios en la oficina (papel, tinta, insumos)*
 25. *Clasifica, entrega y registra los residuos orgánicos e inorgánicos a gestores ambientales o empresas que realizan reciclaje o tratamiento de estos.*
 26. *Asegura la cadena de frío en los alimentos cárnicos y lácteos y FIFO para evitar el desperdicio*
 27. *En la preparación de alimentos para consumo de huéspedes y empleados se consideran acciones para evitar el desperdicio.*
 28. *Los desechos líquidos peligrosos como aceites usados son almacenados y entregados a gestores ambientales.*
 29. *La empresa prefiere los productos que provienen de pesca/granjas sostenibles y con bienestar animal y de cultivos orgánicos cuando sea posible.*
 30. *Los insumos y productos para la limpieza, desinfección y mantenimiento del establecimiento, así como para la higiene personal, son biodegradables.*
 31. *Contempla medidas para la disposición de equipos electrónicos, baterías y otros desechos contaminantes.*
 32. *Los envases de los amenities y su contenido son biodegradables, reutilizables y/o recargables*
-
33. *El establecimiento ofrece agua en envases reutilizables y/o biodegradables para sus huéspedes.*
 34. *El establecimiento ofrece agua en envases reutilizables y/o biodegradables para sus huéspedes.*
 35. *Otras iniciativas de sostenibilidad no contempladas en este listado.*

Anexo 3. Matrices FODA PESTEL CAME

FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1, F2, F3	D1, D2, D3
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1, O2, O3	A1, A2, A3

CAME

		ANÁLISIS EXTERNO	
		FODA	
ANÁLISIS INTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	CRUZAR FORTALEZAS + OPORTUNIDADES PARA OBTENER UNA ESTRATEGIA OFENSIVA	CRUZAR FORTALEZAS + AMENAZAS PARA OBTENER UNA ESTRATEGIA DEFENSIVA
	DEBILIDADES	CRUZAR DEBILIDADES + OPORTUNIDADES PARA OBTENER UNA ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	CRUZAR DEBILIDADES + AMENAZAS PARA OBTENER UNA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL

Anexo 4. Detalle del Catálogo de Productos

Estructura de la Información Completa en cada Producto

Summit Cotopaxi

A SPORTY ITINERARY FOR FIT MOUNTAINEERS

Acclimatize yourself step by step while hiking to the surrounding peaks of Quito. Have an insight into the rural lifestyle and stay in comfortable country-style lodges. Have a day of ice training and familiarize yourself with the equipment before climbing Cotopaxi. Trust your experienced mountain guide and climb Ecuador's most famous volcanic peak in just 6 days.



FULL PROGRAM

EXTENSION CHIMBORAZO

DURATION: 6 DAYS

PRICE PER PERSON IN USD 2023

+ ACCLIMATIZATION

— INCLUDES

- Private transportation
- UIAGM English speaking Lead Mountain Guide
- ASEGUIM English speaking Mountain Guides
- Guide to client ratio 1:2 for Cotopaxi climb
- Guide to client ratio 1:7 for Illiniza climb and glacier school
- Accommodation based on a double room in Quito and shared rooms from day 2 to 6
- Meals according to the itinerary (B = breakfast, L = lunch or box lunch, D = dinner)
- Costs guide and driver
- Tents and camp service in Illiniza
- Meals according to the itinerary (B = breakfast, L = lunch or box lunch, D = dinner)
- Experienced cook in the Illiniza camp
- Permits and entrance fees
- Helmet and ice axe
- All measures for bio security
- First aid kit and radio communication

+ NOT INCLUDED

\$ 1643
02 – 03 Pax

\$1219
04 – 06 Pax

\$101
Single Supplement

ENQUIRE NOW

OVERVIEW

- **Day 1:** Hike to the summit of Pasochoa volcano, 4200 meters, overnight in Quito.
- **Day 2:** Traverse from Guagua Pichincha to Rucu Pichincha, 4776 meters, overnight in Chaupi.
- **Day 3:** Climb North Illiniza, 5126 meters, overnight in Tambopaxi Mountain Lodge.
- **Day 4:** Glacier school at 5000 meters, overnight in Tambopaxi Mountain Lodge.
- **Day 5:** Cotopaxi refuge, 4864 meters.
- **Day 6:** Summit of Cotopaxi volcano, 5897 meters and return to Quito.

GENERAL INFORMATION



BEST TIME TO VISIT
May to February



EQUIPMENT LIST
Equipment list for climbing
tours



ACTIVITY LEVEL
Easy to Moderate
Climbing ⓘ

— ACCLIMATIZATION

A previous acclimatization to the altitude is required. We recommend at least 2 nights in Quito or similar altitude.

+ NOT INCLUDED

FULL ITINERARY:

— DAY 1

Hike to the summit of Pasochoa volcano, 4200 meters, overnight in Quito

You travel to the starting point at 3500 meters. You follow a trail that leads into the typical highland vegetation, named Paramo. To reach the summit you have to follow the crater edge which is the most exciting part of the whole hike! Once up on the top you have a great view to the surrounding volcanoes such as Cotopaxi and Illiniza! After a good break on the summit you descend back to the starting point and on a different route. The driver takes you back to the hotel in Quito.

Travel time 3 hours, 5 hours hiking, sleeping altitude 2850 meters (L)

— DAY 2

Traverse from Guagua Pichincha to Rucu Pichincha, 4776 meters, overnight in Chaupi

Your driver will take you to the 4500 meters high Guagua Pichincha refuge in a 4-WD car. You follow the crater rim to the highest point and smell some sulfur at certain points! Guagua Pichincha is an active volcano and at the bottom of the huge crater you're able to see some fumaroles. You descend on the east side of the volcano toward "Padre Encantado", the middle peak of the Pichincha Massif. You follow a beautiful trail along the wide ridge that separates the highlands from the Pacific. Following a steep trail you reach a rocky saddle just below the summit of Rucu Pichincha. The top is not far from that point but you need a strong mind to reach the summit. After a break you descend to the cable car, which takes you to Quito, where the driver is waiting for you. By transport you get to Chaupi, located at the foothills of the Illiniza volcano. Overnight in the Huerta Sacha Mountain Lodge surrounded by farmland.

Travel time 3 hours, 7 to 9 hours hike (1000m uphill, 1500m downhill, total 16 k), sleeping altitude 3600m (B-L-D)

— DAY 3

Climb North Iliniza, 5126 meters, overnight in Tambopaxi Mountain Lodge

A short transfer with brings you to the starting point at 4000 meters. On a trail you reach the saddle between Iliniza North and South. The terrain changes and the following two hours to the summit are mostly rocky. After 6 hours we should reach the highest point of North Iliniza. This summit has no glacier but sometimes there is snow on it. Technically it is a moderate scrambling which some exposed parts, where the guide fixes a rope. North Iliniza is definitely a very exciting acclimatization climb!

After a break on the summit you follow another route back to the parking lot. Tonight we spend in the Tambopaxi Mountain Lodge, next to Cotopaxi volcano.

Travel time 2 hours, 8-9 hours hike, sleeping altitude 3750m (B-L-D)

— DAY 4

Glacier school at 5000 meters, overnight in Tambopaxi Mountain Lodge

The transport brings you to the parking lot at 4600 meters from where you start hiking to the glacier. Today you're trained in some basic techniques such as:

- Crampon techniques and ice axe positioning
- Glacier traveling in a rope team
- Placement of snow and ice anchors

Even if Cotopaxi is technically not very demanding, it is good to have the first experience on the ice with daylight. That gives you more confidence for the ascent. In the afternoon you descend to the parking lot and a short transfer brings you back to the Tambopaxi Mountain Lodge.

2 hours hike, Ice training 4-5 hours, sleeping altitude 3750 meters (B-L-D)

— DAY 5

Cotopaxi refuge, 4864 meters

After the demanding acclimatization and training days you have a free morning in the lodge. Enjoy a late breakfast with the best view to perfect cone of Cotopaxi volcano. After lunch your driver takes you to the parking lot from where you hike to the refuge. You will meet many other climbers. Cotopaxi is a popular summit and doing to its perfect snow cone, many people want to climb it. After an early dinner you try to sleep for a few hours.

Travel time 1 hour, 1 hour hike from 4600 to 4864 meters (B-L-D)

— DAY 6

Summit of Cotopaxi volcano, 5897 meters and return to Quito

Your ascent begins around midnight! On a small path you reach the ice at 5200m. Climbing through a nice glacier you reach after several hours the rocky wall of Yanasacha. The last section to the summit is the steepest and most demanding part. The great summit view compensates the physical effort! On a clear day you're able to see all the high volcanoes of Ecuador and you can appreciate some volcanic activity in the crater. Tired, but happy, we recover a while at the refuge and walk to the car park. Your driver is waiting and by transport you get back to Quito.

8 to 10 hours climb between 4864 and 5897 meters, travel time 3 hours (B-L)

Ecuador Mainland Tours



6 DAYS CLIMBING

Summit Cotopaxi

from **\$1643** per person

Climbing one of the world's highest active volcanoes

UIAGM certified & English speaking Mountain Guide

Step by step acclimatization

Ice Training day at 5000 meters

Client to guide ratio 2:1 on Cotopaxi

Exceed yourself in best company

View of all snow capped volcanoes in Ecuador

Private tour and transportation

[LEARN MORE](#)



4 DAYS WALKING

The Northern Andes

from **\$996** per person

Certified & English speaking Guide

Private tour and transportation

Discover rural villages and meet local people

Relax after the walks in a unique eco country hotel

Visit the giant "Frailejones" in the Angel National Park

Walk along the crater lake of Cuicocha

Experience a community based pottery project

Learn about rural lifestyle

[LEARN MORE](#)



3 DAYS TREKKING

Chimborazo Reserve

from **\$843** per person

Trek with a certified English speaking guide

Experience the wild vicuñas up close

Private tour and transportation

Spend the nights in first class tents

Hike through the picturesque Abraspungo valley

Breathtaking view of the nearby Chimborazo volcano

Best food from the experienced trekking cook

Meet local people looking after their animals

[LEARN MORE](#)



5 DAYS EXPERIENCE

Nature & Wildlife

from **\$1405** per person

Discover the secrets of Mindo's cloud forest

Hike with your Nature guide and learn about the eco system

Observe the bright red cock of the rock

Marvel about the high diversity of a primary cloud forest

Relax after the activities in the swimming pool of your lodge

Immerse yourself and listen to the sound of the forest

Watch the condor's flight in the high Andes

Private tour and transportation

[LEARN MORE](#)



3 DAYS HIKING
Around Otavalo

from **\$880** per person

Private tour and transportation

Certified English speaking mountain guide

Family homestay in San Clemente

Climb the legendary Imbabura volcano

Breathtaking views from the summits

Experience local indigenous culture

Exceed yourself in best company

Best hiking in the region

LEARN MORE



5 DAYS TRAIL RUNNING
The volcanoes of Quito

from **\$1876** per person

Run the best trails near Quito

Trust your experienced trail running expert

Step by step altitude acclimatization

Hike & run volcanoes of Quito

Based on private services and ***lodging

Healthy snacks and drinks for the runs

Run at your own pace

Traverse the highest volcanoes near Quito

LEARN MORE



5 DAYS MOUNTAIN BIKING
Exceptional trip in Ecuador

from **\$1548** per person

Explore Ecuador's North on roads with almost no traffic

Bike from the Andes to the Pacific lowlands

Discover the change of the ecosystem

Private tour and transportation

Trust your expert bike guide

Enjoy the biking routes and stop in rural villages

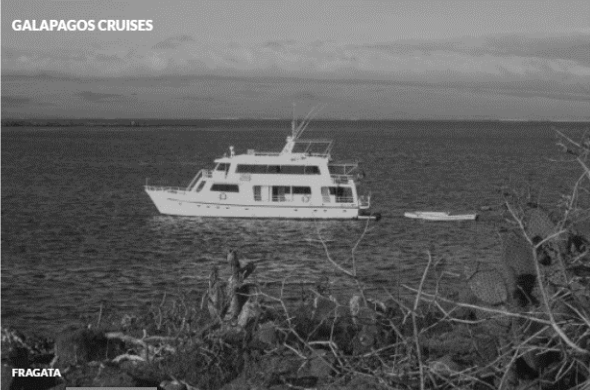
Logistical and safety support by a vehicle

Visit the crater lake of Cuicocha

LEARN MORE

Galápagos Cruises

- All
- 1 - Luxury
- 2 - First Class
- 3 - Tourist Superior



Departures days

4 DAYS
5 DAYS
8 DAYS
MORE DAYS

DEPART ON TUESDAY

4 Days

ENQUIRE NOW

4 DAYS ITINERARY A1 YATE ANAHI

all Galapagos itineraries are subject to change due to national park restrictions, weather conditions, technical problems, etc.

ITINERARY

Tuesday:

- AM San Cristobal Is. (Airport).
- PM San Cristobal (Interpretation Center – Tijeretas).

Wednesday:

- AM Española Is. (Suarez Point).
- PM Española Is. (Gardner Bay).

Thursday:

- AM Floreana Is. (Cormorant Point – Devil's Crown).
- PM Floreana Is. (Post Office Bay).

Friday:

- AM Santa Cruz Is. (Charles Darwin Station) – Baltra Airport.

ABOUT THE YACHT



CLASS
First Class



CAPACITY
16 passengers



BOAT TYPE
Catamaran

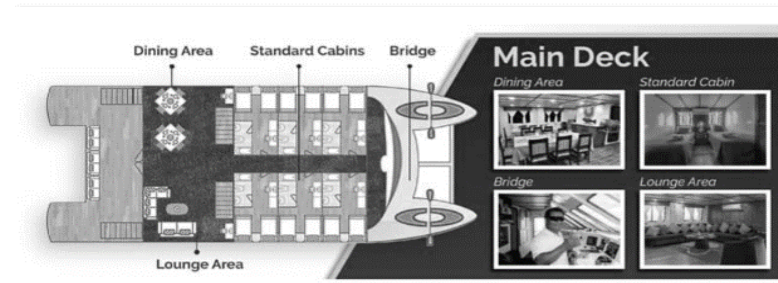


CONSTRUCTED
2006



REFURBISHED
In 2018

DECKPLANS



FACILITIES

Dining room, living room, bar, social areas all with sea view, sun deck, library bar and jacuzzi, TV and DVD, CD, radio and tapes.



LOUNGE AREA



SUN DECK



JACUZZI



STANDARD TWIN CABIN

— SNORKEL EQUIPMENT

Snorkel equipment is free for use for all passenger. Wet suit for rent USD. 40,00 per person per 8 days, USD. 25,00 per person per 5 days and USD 20,00 per person per 4 days. More day use of wet suit upon request and to additional cost.

+ PAYMENT ON BOARD

+ CREW

+ TECHNICAL INFO

+ NAVIGATION AND SAFETY EQUIPMENT

— ACCOMMODATION

Anahi offers 8 cabins in total.

Main Deck:

- 6 twin bed cabins (14m²), all cabins with lower beds on main deck with private bathroom, hot water shower and A/C.
- 2 twin bed cabins can be converted in double bed cabins.

Upper Deck:

- 2 luxury suites (25m²) with private facilities, hot water shower and A/C.

All cabins offer windows.

Galapagos Land Based

Galapagos Land Based

Visiting The Galapagos Archipelago encounters most spectacular wildlife scenery. Varying from observing the endemic Galapagos penguins, the fancy dancing blue footed boobies, meeting the giant tortoises and discovering the intense marine wildlife are magical

experiences that should be on your bucket-list. You can visit the Islands by participating on a cruise from tourist-superior to luxury class options as well as private land based packages based on mid or first class hotels.



SEALION SUNSET



LOS TUNELES



SNORKELING



SIERRA NEGRA



GIANT TORTOISE



CASA DEL LAGO

🔍 To view the gallery, please click over the image.

— WHAT TO EXPECT FROM LAND BASED GALAPAGOS EXCURSIONS

- Experience the unique ecosystem of Galapagos.
- Amaze an incredible and fearless wildlife.
- Interact with curious sea lions.
- Create your favorite picture.
- Travel in a small group or individually.
- Participate in bilingual guided excursions.
- Overnight at nice styled accommodations.
- Relax at the extended white sand beaches.

— A LAND BASED PACKAGE IS AN IDEAL OPTION IN CASE

- You do not want to cruise.
- You prefer a more individually based holiday.
- You seek time for yourself.
- You easily suffer from sea sickness.
- You prefer to start on any day.
- You travel with young kids.

Land based package offers

4 DAYS

5 DAYS

7 DAYS

FULL ITINERARY

PACKAGE

4 Days

ENQUIRE NOW

This itinerary is perfect for you if you want to visit Galapagos but you are short of time and still can obtain an impression of this beautiful location.

INCLUDES BRIEFLY

- 3 overnights on Isla Santa Cruz in mid or first class hotel.
- Breakfast all days.
- 2 daily, shared navigations.
- Private transportation to /from the airport.

DESCRIPTION

During this land based itinerary you will stay 3 nights in the same hotel

PRICE PER PERSON IN USD 2023		
Pax	Hotel - Mid Class Galapagos	Hotel – First Class Galapagos
02 Pax	1389	1835
03 Pax	1345	1789
04 Pax	1305	1749
05 Pax	1295	1739
06 Pax	1289	1732
Single Supplement	309	710

INCLUDED

- Private transfers to /from the airport in Galapagos.
- 3 overnights in double room
- Breakfast all days
- Lunch on day 2 and 3
- 2 daily, shared navigations

NOT INCLUDED

- Beverages
- Not mentioned meals
- Entrance fees
- Air tickets mainland-Galapagos-mainland
- TCT Card (Usd 20 per person)
- Personal expenses.
- Travel and health care insurance.
- Extra charge during December season

Anexo 5. Matriz POA 2023

GESTION EMPRESARIAL SOSTENIBLE							PRESUPUESTO																								TOTAL POR ACCIÓN	TOTAL POR							
Objetivo	A1 Incorporar la medición de emisiones de efecto invernadero en la operación						2023				2024				2025																								
No	Actividad	Responsable	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	Dependencia	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic							
Objetivo	A2 Alinear las acciones de mercadeo y gestión de venta						2023				2024				2025																								
No	Actividad	Sub actividad	Responsable	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	Fecha finalización	Dependencia	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic					
Objetivo	A3 Incorporar los objetivos económicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.						2023				2024				2025																								
No	Actividad	Responsable	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	Fecha finalización	Dependencia	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic						
TOTAL MENSUAL									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

